

RRH à temps partagé

Étude prospective métier

Quels sont les contours actuels et à venir de ce nouveau métier ?

Au service de la fonction Ressources Humaines …







Document réalisé dans le cadre du Master Management des Ressources Humaines, IGR de Rennes
Sous la direction de : Anne JOYEAU, Responsable du Master MRH de l'IGR de Rennes
Etudiants : Voir documents des étudiants placés en annexe.

Étude Métier	RRH à temps partagé			
Type de document :		Étude Métier		
Rédacteurs	Synthèse par Anne JOYEAU		INSTITUT DE GESTION DE RENNES IGR Réseau National des I.A.E. Université de Rennes 1	UNIVERSITÉ DE RENNES 1
Date	01/07/2012	N° de révision	1	
Diffusion du document		Public		

Quels sont les contours actuels et à venir de ce nouveau métier ?

Le Travail à Temps Partagé se développe pas à pas depuis une vingtaine d'années. En particulier, le métier de RH à temps partagé sera davantage visible dans les années à venir car cette activité ne cesse de se développer pour répondre à des besoins nouveaux.

C'est par exemple en intégrant un gestionnaire des Ressources Humaines pour une mission donnée qu'une entreprise pourra prendre conscience de la valeur ajoutée d'une telle fonction support, et pourra éventuellement avoir un besoin plus important par la suite.

Mais que signifie véritablement temps partagé ? Comment un salarié peut-il se partager et sur quels domaines RH ?

Quelles sont les compétences nécessaires et l'organisation indispensable pour que cela fonctionne? Est-ce qu'il existe des limites ? Nous tenterons de répondre à l'ensemble de ces questions tout au long de cette étude.

Méthodologie

28 entretiens ; essentiellement auprès de salariés de GE (7) ou responsables de GE (5), RH à temps partagé (16)

7 groupes d'étudiants (travail par groupe de 2 ou 3)

Le travail se base sur des recherches documentaires, des rencontres avec des professionnels du Travail à Temps Partagé et diverses interventions auxquelles les étudiants ont pu assister sur cette problématique. L'analyse prend donc appui sur les discours de professionnels recueillis à travers des entretiens semi-directifs, enregistrés et entièrement retranscrits (voir annexes), analysés de manière thématique (analyse de contenu manuelle). Le guide se fonde sur les trois grands thèmes présents dans l'analyse métier de la méthode P.M. (Prospective Métiers) : mutations externes ; mutations internes et changements induits. A ces trois thèmes, nous avons également choisi d'insérer un thème sur les identifiants de l'acteur afin de connaître le parcours professionnel de la personne interrogée, les différents postes RH occupés et la taille des entreprises demandeuses de salariés à temps partagé. Les entretiens ont été menés de façon semi-directive, c'est-à-dire que nous avons pris soin de ne pas orienter les réponses des personnes interrogées. Nous ne présentions que les thèmes et sous-thèmes que nous souhaitons aborder, tout en donnant des éléments sur lesquels nous souhaitons avoir plus d'informations lorsque l'on s'apercevait que notre interlocuteur pouvait développer davantage.

Il est important par la même occasion de rappeler les difficultés rencontrées lors de cette analyse, à savoir trouver des RH à temps partagé de part leur nombre restreint, de même que l'obligation d'adapter le guide d'entretien par rapport à un nouveau métier.

Difficultés / nouveau métier

- trouver de la documentation, peu de littérature
- trouver les experts
- utiliser le guide d'entretien

Pour ce métier particulier, cas d'un nouveau métier :

- Mutations externes = facteurs externes d'émergence du métier
- Mutations internes = facteurs internes d'émergence du métier
- Changements induits = caractéristiques du métier

L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ
(ou comprendre le cadre juridique de ce métier)

Le Travail à Temps Partagé est présenté par la presse dans la première partie des années 90 et connaît un certain regain depuis 5 ans. « Cette solution est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » . Le Travail à Temps Partagé renvoie aujourd'hui aux nouvelles formes d'organisation du travail, vise à apporter des compétences aux PME, et peut se pratiquer sous plusieurs statuts juridiques. Nous allons donc voir ici les évolutions du Travail à Temps Partagé et les différentes formes sous lesquelles il peut se présenter.

1. Le Travail à Temps Partagé et ses évolutions

Confrontées à un marché de plus en plus concurrentiel, mondialisé, exigeant compétitivité et réactivité accrues, les entreprises ont la nécessité de recourir à des compétences de plus en plus nombreuses et diversifiées. Ce besoin n'en épargne aucune, mais il est particulièrement crucial dans les PME/PMI. Le TTP est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans.

Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale, mais la suivante est proposée : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle». Aujourd'hui, cette définition peut s'appliquer à différents domaines d'activité et cette forme de travail peut répondre à de nombreux besoins des entreprises. Nous pouvons expliquer certains des cadres lui correspondant.

2. Les différentes formes de Travail à Temps Partagé

➔ Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie. Hormis certaines spécificités, ces salariés bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel.

➔ La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86 % des pluriactifs associent salariat et non-salariat ».

Malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment, etc.) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne.

➔ Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'oeuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules. Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement. Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multi-activité et du temps partagé. Or, la GRH est une exigence difficile à mettre en oeuvre dans les PME. Le groupement d'employeurs (ou encore GE) répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels les besoins de compétences à temps partagé. Face à la complexité du multi-salariat et de la pluriactivité, le GE apparaît comme une solution palliative. Le salarié bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement ».

➔ L'entreprise de travail à temps partagé

Six ans après la proposition de loi non aboutie du sénateur Jourdain sur un statut du travailleur à temps partagé, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition du personnel qualifié auprès d'entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s'instaurer entre la personne mise à disposition, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l'entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l'ETTP et l'entreprise cliente. Cette ETTP semble donc mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d'employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d'avancées significatives.

➔ Le portage salarial

Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié » (Gibus, 2001). Ce concept met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire. Le consultant signe avec la société de portage un contrat d'adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant, etc. Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects est signé entre le consultant et la société de portage. Le contrat de mission peut alors être signé entre l'entreprise cliente et la société de portage. Quelques sociétés exigent que ce contrat soit tripartite, c'est-à-dire signé également par le consultant. En contrepartie d'une prestation de services auprès de l'entreprise cliente, la société de portage facture celle-ci sous forme d'honoraires

et reverse le montant de la facture, taux de commission déduit, sous forme de salaire et de charges sociales. Cependant, cette forme de TTP présente des limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire, etc.

LE MÉTIER DE « RH À TEMPS PARTAGÉ »

La fonction Ressources Humaines est une fonction support pour laquelle les entreprises n'ont pas les mêmes besoins en fonction de leur taille, de leur stratégie, de leurs problématiques, de leurs moyens ou encore des obligations légales qui leur sont applicables.

Nous avons choisi dans notre étude de travailler uniquement sur la forme propre aux groupements d'employeurs, activité que nous avons présenté dans notre première partie ; et ceci en accord avec l'orientation globale de l'étude de notre promotion.

A travers l'ensemble des entretiens effectués et en confrontation avec les informations recueillies lors de notre recherche documentaire, nous avons pu définir le métier de RH à temps partagé au sein des organisations, son fonctionnement.

Quel contenu ?

A travers les recherches effectuées nous avons pu constater que l'ensemble des activités ressources humaines est concerné par cette forme d'organisation de travail : responsable RH, DRH, la gestion du développement des RH, la formation, la paie etc.

Quelles entreprises ?

- Importance pour les PME
- Par ailleurs nous pouvons souligner que le travail à temps partagé ne s'applique pas particulièrement à un secteur d'activité.

1. Les mutations externes et internes ou les facteurs d'émergence du métier

Nous présenterons les principales mutations externes liées à l'environnement externe de l'entreprise et les principales mutations internes en confrontant les informations recueillies lors de nos recherches documentaires et des entretiens réalisés avec des professionnels RH.

1.1. La législation

Tout d'abord, d'un point de vue juridique et politique, nous remarquons que la législation a une forte incidence sur les organisations et sur les métiers. En effet, ces mutations juridiques et politiques ont été citées de façon récurrente par les personnes interviewées. L'intervention de l'Etat sur le marché du travail et la lourdeur administrative sont de plus en plus fortes. Le droit du travail se renforce, notamment dans la protection des salariés. L'entreprise est donc de plus en plus sollicitée dans le respect et la mise en place de procédures, d'actions. Le gouvernement influence la gestion des RH avec les lois, les règlements et les syndicats par le biais des conventions collectives et des accords d'entreprise. La législation exerce donc une influence sur le management des ressources humaines : « je pense... qu'on a un environnement, je parle de la fonction RH, de plus en plus juridique ». (Le respect du cadre juridique et social exige des compétences d'expertise

particulières. Le plus souvent dans les petites structures, les RH sont gérées par la comptabilité ou en externe. Le dirigeant ne peut, à lui seul, détenir toutes ces compétences et gérer ces contraintes, comme auparavant. Contrairement aux grandes entreprises, les TPE, PME et PMI n'ont pas toujours les ressources financières nécessaires pour recruter un (des) professionnel(s) RH à temps plein. Disposer d'un professionnel RH en interne permet de gérer, en amont, ces contraintes juridiques plus facilement, de façon directe et moins coûteuse qu'avec un consultant ou un avocat. Ces structures souhaitent intégrer un salarié à temps partagé afin de disposer de ces compétences spécifiques et coûteuses pendant un ou plusieurs jours dans la semaine.

1.2. L'environnement économique

Ensuite, l'environnement économique a des répercussions sur les organisations et les métiers. Nous constatons que ces mutations économiques ont été les plus abordées par les livres, revues et autres documents.

D'une part, la mondialisation favorise l'ouverture des marchés de biens et de produits. Cette montée de la concurrence exige, de la part des entreprises, une forte adaptation. Afin de répondre aux exigences du marché, les entreprises se doivent d'être compétitives, flexibles et réactives. Pour cela, d'après Mme Leclerc, les entreprises peuvent, entre autre, soit délocaliser, soit rester sur le territoire. Dans ce cas, la fonction RH représente davantage une fonction stratégique permettant la compétitivité. Néanmoins, l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour tous les dirigeants. Recruter un professionnel RH à temps partagé est un avantage concurrentiel. D'une part, le recours au temps partagé auprès d'un GE, entre 10 % et 20% moins cher que le recours au travail intérimaire, permet à l'entreprise de maîtriser ses dépenses. D'autre part, le travail à temps partagé permet de disposer d'un service RH, ce qui devient primordial.

Le contexte actuel fait que le dirigeant ne dispose plus de temps pour gérer ses salariés. Il ressent de plus en plus le besoin de « déléguer » (et d'avoir un bras droit. Le plus souvent, les TPE, PME et PMI ne disposent pas de service RH. Nous avons cité les raisons précédemment. Par conséquent, elles ont plus de difficultés à s'adapter au marché car elles sont moins flexibles. Les entreprises doivent anticiper les besoins en définissant des choix stratégiques du fait que l'avenir soit incertain.

Il est également primordial d'effectuer une « veille permanente » sur le marché. Cette nouvelle forme d'organisation, qui est le travail à temps partagé, permet de favoriser leur compétitivité par leur flexibilité, en allant « chercher des compétences à l'extérieur » et les intégrer au sein de 10
l'organisation au lieu de les externaliser. Ceci favorise la pérennité de l'entreprise.

L'environnement économique fait donc évoluer les besoins.

D'autre part, le contexte actuel, à savoir la limitation de la croissance économique, la crise économique et la pénurie de compétences, crée de nouveaux besoins en RH. Cette pénurie fait évoluer la représentation du capital humain dans les organisations, qui est intégré à la stratégie de l'entreprise. Ainsi le service RH occupe une place de plus en plus centrale, permettant une adéquation entre les ressources de l'entreprise et ses besoins en

matière de capital humain et capital économique. Auparavant, la fonction RH était centrée principalement sur la paye, donc facilement externalisée. Actuellement, la fonction RH est de plus en plus centrée sur le management et le développement des RH afin que la fonction RH permette un retour sur investissement. Dans ce cas, il est donc préférable que les entreprises « internalisent » leur fonction RH pour garder la maîtrise de leurs ressources et pour moins de perte de savoir et donc de pouvoir. Les entreprises sont incitées à recruter en interne par le biais de la fidélisation, de la GPEC et de la promotion interne : faire évoluer les salariés au sein de la structure. Cette gestion de l'humain ne peut se réaliser que par des professionnels spécialisés en RH. Par conséquent, le travail à temps partagé permet de disposer de ces compétences. Cependant, un grand nombre de TPE, PME et PMI sont davantage préoccupées par la mise en place et le suivi d'actions opérationnelles ayant un résultat à court-terme, comme la paye, que par des actions managériales souvent de grandes envergures et dont le retour sur investissement se mesure à moyen ou à long-terme. Ces pratiques, souvent bien ancrées au sein des organisations, évoluent tout de même.

1.3. L’environnement technologique

Par ailleurs, l'environnement technologique a engendré des mutations externes et internes. Néanmoins, Mme Laporte, travailleur indépendant, estime que ce type de mutation n’est pas significatif.

D'une part, l'invention et l'amélioration des technologies d'information et de communication (TIC) impliquent une évolution continue et rapide. Cette adaptation à ces nouvelles formes de communication a des répercussions sur l'évolution des qualifications des salariés et donc sur les décisions stratégiques des organisations. En effet, ceux-ci doivent s'adapter en permanence pour une meilleure adaptation aux besoins du marché. Néanmoins, la nécessité de s’adapter dépend du secteur d’activité de la structure et des métiers concernés. Cette gestion de la compétence se réalise par le biais d'actions mises en place par un ou des professionnel(s) RH concernant le recrutement, la formation et le management. Donc, les petites structures ressentent le besoin de disposer de professionnels RH, le travail à temps partagé facilitant ainsi l’intégration de ceux-ci. Ce point a été peu abordé par les personnes interviewées contrairement aux différentes revues, livres et autres textes que nous avons consultés.

D'autre part, les pratiques des entreprises ont évolué. Avec le contexte actuel, les entreprises ont « besoin de se rassurer, se confronter et de partager », de travailler en réseau. Ce sont surtout les TPE, les PMI et les PME qui ont besoin de mettre en place des stratégies de coopération afin d'être plus fortes face aux exigences du marché. Cette coopération et ce travail en réseau peuvent se réaliser par le biais des Groupements d'Employeurs, qui permet de s'unir et de faciliter le partage des compétences pour faire davantage preuve de flexibilité. Cependant, la volonté d’indépendance de certains dirigeants est forte, ce qui rend difficile dans ce cas le travail en réseau.

1.4. L’environnement sociologique

Enfin, les problématiques liées à l'environnement sociologique, peu exposées par les personnes interviewées, représentent également des mutations. En effet, les mutations

sociologiques ont engendré de nouveaux besoins susceptibles d'être satisfaits par le biais du travail temps partagé.
Dans un premier temps, des phénomènes sociaux, comme la féminisation de la population active, le vieillissement de la population ou le développement des minorités ethniques font que les organisations sont plus sensibles aux problématiques liées à la diversité. Cette « volonté d'harmoniser la politique sociale » se traduit par la mise en place diverses actions par la fonction RH, favorisant ainsi l'intégration des femmes, des minorités ethniques et des séniors.

Dans un deuxième temps, les valeurs et la conception du travail ont évolué. Les salariés attendent davantage de leur entreprise. En plus du fait que celle-ci leur permette d'occuper un emploi, ils expriment davantage des besoins qualitatifs liés à leur situation professionnelle. Cette évolution est due à la baisse du culte de l'effort et à la méfiance vis-à-vis du marché de l'emploi. Ils veulent être reconnus comme ayant des droits. De plus, ils souhaitent concilier leur vie privée et professionnelle. Ils souhaitent se réaliser professionnellement et personnellement. Ces besoins se traduisent, au niveau du management des RH, par une volonté de mise en conformité légale, de développement de l'implication de ceux-ci, leur reconnaissance et de développement de leurs compétences. L'entreprise devra donc disposer d'une expertise RH pour satisfaire ces besoins, concilier les objectifs de la direction et ceux des salariés. L'encadrement (les managers) peuvent également ressentir le besoin d'avoir un soutien de la part du service RH. Le travail à temps partagé permettra, surtout aux petites structures, de s'adapter à ces attentes.

2. Les changements induits ou les caractéristiques du métier

2.1. Des modalités de travail particulières

En effet, « il faut vraiment changer de casquette […] on est à 100 % dans une entreprise le jour, après on enlève sa casquette, on en met une autre, et on est à 100 % dans l'autre entreprise les jours suivants […], c'est à la fois dynamisant mais c'est aussi assez fatigant, mentalement en fait tout simplement » ; une salariée reconnaît même qu'il est fréquent de finir des dossiers « à la maison » par rapport à la charge de travail et aux délais. Bien que cela « bouge tout le temps » et que la routine ne puisse s'installer face à des choses toujours nouvelles, cela amène cependant un stress, une fatigue physique et mentale.

Il s'agira de pouvoir être disponible et accessible. Parfois même cette accessibilité modifiera les plannings prévus. Par exemple, ce métier nécessite une certaine habileté à pouvoir passer d'une entreprise utilisatrice à une autre lorsqu'un besoin ou une question urgente apparaît. Ça peut être le cas lors d'un préavis de grève dans une des entreprises qui obligera le salarié à modifier son emploi du temps pour traiter l'urgence même s'il n'avait pas prévu d'être ce jour précis dans l'entreprise, « parce que, quand vous avez d'un seul coup un préavis de grève qui arrive, vous ne pouvez pas dire à votre dirigeant, et bien je suis désolée, votre DRH n'est là que le lundi et le mardi, on traitera ça la semaine prochaine ». Parfois, quand les urgences sont nombreuses, on n'est plus sur du temps partagé mais sur du « temps mélangé », et même si c'est rare, ce sera difficile à gérer pour la personne.

Le salarié peut donc choisir, en fonction des besoins des entreprises, des modalités qui lui conviennent pour son organisation personnelle. Cette organisation fait l'objet d'un planning, que l'employeur, c'est-à-dire le GE a obligation de fournir, et ensuite « il est dit dans le contrat de travail que la modification de planning peut être faite, mais avec un préavis de 7 jours, sauf si c'est à la demande du salarié ». L'organisation peut alors varier : cela peut être un accompagnement sur plusieurs semaines ou plusieurs mois, selon un rythme lui-même variable (1, 2, 3 ou 4 jours par semaine dans une entreprise, le reste dans une autre), une des salariées interrogées ayant parfois eu jusqu'à 5 contrats de mise à disposition en même temps. La présence du salarié dans l'entreprise pourra évoluer. En effet, le temps de présence pourra augmenter, l'entreprise utilisatrice prenant par exemple conscience de l'apport du salarié et de la valeur ajoutée de la fonction RH, comme nous avons pu le préciser antérieurement. Qu'il s'agisse d'un CDI ou d'un CDD, les conditions de travail pourront également être variables, des missions pouvant être réalisées à domicile et d'autres à l'extérieur. Le salarié devra être prêt à effectuer un certain nombre de déplacements. De manière générale, ce sont des personnes qui aiment ces modalités de travail, « on a des gens qui sont dans la demande de ces modalités de travail », alors que « il y a encore quelques années il fallait rester dans la boîte toute sa vie pour garantir une sécurité de l'emploi ». Cela revient parfois à du temps partiel choisi, temps de travail que les salariés organisent en fonction du nombre d'entreprises adhérentes dans lesquelles ils interviennent ; des femmes souhaitant par exemple s'occuper de leurs enfants le mercredi pourront sans problème moduler leurs interventions grâce au temps partagé.

Dans son organisation de travail, le RH à temps partagé a un travail supplémentaire lié au retour dans l'entreprise. En effet, « la vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas », et il s'agira alors « d'aller chercher l'information quand on revient » car « vous partez, vous revenez, et il faut vous réadapter à votre environnement », d'autant plus que les salariés des entreprises adhérentes peuvent avoir des attentes envers un gestionnaire RH qui seront différentes de celles d'un autre gestionnaire. En effet, « quand un salarié a besoin de quelque chose auprès du RH, il a besoin d'une réponse tout de suite la plupart du temps ». Des salariés vont parfois vouloir discuter avec le RH, « on est un petit peu la personne extérieure qui arrive dans l'entreprise pour régler ou améliorer telle ou telle chose ». Le peu de temps de présence implique aussi de « savoir aller à l'essentiel », de prioriser et de faire preuve d'efficacité. Cela implique également l'importance de la veille « pas seulement en veille extérieure mais en veille en interne aussi à l'entreprise pour savoir ce qui s'est passé ». La veille permet alors de ne pas devenir obsolète très vite.

Ainsi, travailler à temps partagé, c'est travailler avec une certaine « souplesse », avec « des collaborateurs différents » d'une entreprise à l'autre et avec « flexibilité ». Mais cette organisation particulière, aux conditions de travail différentes d'un salarié à temps complet dans une seule et même structure, nécessite une grande capacité d'adaptation, de l'autonomie et « un état d'esprit » en adéquation avec ce schéma de travail. C'est « une façon de faire et de penser » qui nécessite d'être ouvert, curieux et à l'écoute, mais c'est aussi un rythme particulier qui pourra parfois être « usant ». Le ressenti perçu par rapport à cette fatigue est que « les temps partagés c'est bien, mais le temps mélangé c'est trop ».

Le métier de RH à temps partagé implique donc des « conditions de travail tout à fait particulières ». En effet, dans un premier temps, les modalités de travail impliquent adaptation, réactivité et anticipation. Il s'agira d'être comparé à « un caméléon »,

dynamique pouvant s'adapter à des contextes différents avec des modes de travail différents, alors le RH à temps partagé « doit s'adapter pour pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise dans laquelle il est placé ».

Cette diversité d'expériences est considérée comme enrichissante par l'ensemble des personnes ayant choisi ce mode de travail, mais elles reconnaissent également que ce n'est « pas simple », que cela nécessite une importante flexibilité et que c'est fatiguant.

2.2. Portrait-robot du RH à temps partagé

A partir des informations que nous avons recueillies, nous constatons que cette forme d'organisation du travail s'adresse le plus souvent à des professionnels expérimentés et non à des jeunes diplômés. De manière générale, la population étudiée est expérimentée dans la fonction RH et possède entre 30 et 45 ans. Les personnes que nous avons rencontrées sont toutes diplômées d'un master RH avec un statut variable.

➔ Des compétences spécifiques

De plus, certaines qualités sont à détenir pour être RH à temps partagé. Au-delà du savoir-faire technique exigé pour intervenir dans les entreprises, les principales relèvent du savoir-être.

D'une part, le/la RH à temps partagé doit faire preuve d'organisation et d'autonomie tout en étant flexible, réactif/ve et disponible. Dans un environnement varié, le salarié RH doit faire preuve de patience, d'écoute, de capacités de communication et de physionomie, en étant en même temps souple et ouvert d'esprit. Ainsi, RH à temps partagé implique d'être adaptable humainement et techniquement de façon à être en veille juridique. Cette capacité à aller chercher l'information et à synthétiser se traduit également lors du retour dans l'entreprise afin de s'informer sur les évolutions durant l'absence du RH à temps partagé. Enfin, cette gymnastique permanente implique d'avoir une bonne santé physique, une résistance mentale et une flexibilité d'esprit importante.

Véritable richesse en termes d'expériences professionnelles et de formation, le temps partagé permet d'aborder diverses facettes des RH par le biais des missions proposées, en s'adaptant aux conventions collectives en fonction du secteur d'activité. Celui-ci requiert beaucoup de qualités, la plus importante, selon les personnes interrogées étant l'adaptabilité. Force est de constater que le responsable RH à temps partagé doit s'intégrer très rapidement au fonctionnement de ses entreprises. Celles-ci attendent une réactivité de sa part, il se doit d'être opérationnel en un temps imparti. De même transposer les bons outils RH d'une entreprise dans les autres permet cette réactivité. Garant de la crédibilité du service RH, il doit également être « adaptable face à la hiérarchie » c'est-à-dire avoir de l'assurance face aux interlocuteurs divers tels que la direction, les représentants du personnel, les managers et les salariés. De plus en plus une « adaptabilité informatique » lui est demandée. Partie intégrante dans la stratégie de l'entreprise, l'outil informatique utilisé peut être diversifié selon les organisations. Enfin, on peut citer une « adaptabilité culturelle » qui existe face à la diversité de la population au sein des organisations et qui doit être prise en compte. Une seconde qualité en termes de savoir-être est exigée dans ce métier de RH à temps partagé relative à l'organisation. Pouvoir transmettre et recevoir les informations

est primordial, même lorsque le salarié n'est pas dans l'entreprise. Même si le responsable n'est pas ce jour dans l'entreprise, les salariés doivent penser à lui « il faut être là même lorsqu'on ne l'est pas » nous dit-elle. Par ailleurs ayant un nombre de personnel conséquent à gérer, le responsable doit avoir une bonne mémoire et être structuré dans son travail.

En termes d'expériences personnelles, là encore le temps partagé a fait ses preuves. Richesse à travers la diversité des relations humaines, souplesse dans son organisation de travail et sa vie personnelle, le temps partagé révolutionne le service RH en amenant une pratique nouvelle et innovante qui conquit tant la direction que le responsable.

➔ Des difficultés à gérer

Les inconvénients principaux retenus sont le manque de relation sur le terrain = frustration. Ayant un emploi du temps chargé, avec une présence de 1, 2 ou 3 jours dans l'entreprise, le responsable à temps partagé a moins l'occasion de se rendre sur le terrain et de recueillir les informations. Il est donc important qu'il ait une personne relais interne au sein de l'entreprise : « être là quand on est absent ». Ce relais lui permettra d'être informé sur les événements qui se sont déroulés lorsqu'il était absent et de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de son travail. De même pour mener à bien certains projets, le temps imparti sur la semaine est insuffisant et parfois difficile à faire entendre aux autres salariés. L'individualisme de certaines entreprises peut représenter un frein à ce métier de RH à temps partagé. De même certaines voient une mise en place compliquée faisant référence à une résistance au changement.

Tout d'abord pour le responsable qui peut avoir des frustrations en ayant l'impression de ne pas avancer sur certains projets assez rapidement, ou pensant que son implication n'est pas suffisante. Ceci s'explique bien entendu par le temps qu'il passe dans l'entreprise. Mais lorsque ce sentiment de frustration est ressenti, il faut alors rassurer le salarié, rôle du GE nous disait Mme Chauvière. Une autre limite peut être apportée au temps partagé. Les missions confiées au responsable RH, son implication et les bons résultats, peuvent l'amener à penser qu'une possibilité d'embauche en CDI peut lui être proposée. Cependant bien souvent les entreprises n'ont pas les moyens financiers d'offrir un temps complet même si ce n'est pas l'envie qui leur manque. Là encore la volonté de certaines personnes à évoluer au sein de l'entreprise peut amener à un sentiment de frustration. Satisfait des outils mis en place et souhaitant continuer à développer le service, le responsable n'arrive pas à prendre de recul sur la fin de sa mission et peut être déçu de quitter l'entreprise.

Dans le cadre de cette évolution du temps partagé, les attentes des salariés vis-à-vis du travail sont aussi en mouvement. Premièrement, les salariés dans l'entreprise s'attendent à plus de réactivité RH notamment en temps de crise et sollicitent des alternatives au travail comme la formation. La RH à temps partagé, par la présence de la fonction RH suscite des espoirs d'amélioration et des opportunités pour « vider son sac ». La question de la légitimité du RH à temps partagé par rapport aux salariés peut parfois se poser, ce qui requiert une bonne communication de la part du RH à temps partagé.

Toutefois, plusieurs éléments contribuent à l'isolement du RH à temps partagé ce qui peut constituer un frein au développement des compétences. Gwenaëlle Delots évoque notamment ce manque de contacts « le point à améliorer pourrait être celui de créer un réseau au sein des salariés du GE Helys, […], c'est intéressant de voir d'autres personnes dans notre situation, d'échanger sur nos expériences ».

Nécessité, donc, de gérer le stress, l'isolement, la frustration…

➔ un engouement pour ce métier ?

Deuxièmement, pour les salariés du GE, un réel engouement se fait sentir pour accéder à une richesse et une diversité d'expériences et de compétences dans le cadre d'une procédure simplifiée. Dans ces expériences, certains recherchent à faire du conseil sans être consultants, en prenant moins de risque et en choisissant la flexibilité, afin de s'épanouir. La volonté de faire du conseil se renforce avec les populations seniors expérimentées (prisées par les GE) qui souhaitent rester dans la dynamique de l'emploi (même une fois en retraite) et transmettre leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être avant de sortir du marché du travail. Enfin, on retrouve un type de population en recherche de sécurité d'emploi et de temps partiel choisi pour des raisons d'équilibre avec la vie privée, ce sont les femmes avec des enfants en bas âge qui ne veulent pas sacrifier leur carrière.

Enfin, nous voyons que pour répondre à la nouvelle loi sur l'emploi des seniors, le temps partagé apparaît comme une réelle solution. Ayant de plus en plus de difficultés pour s'intégrer sur le marché du travail, le senior pourra retrouver une activité professionnelle par le biais des GE. Cette flexibilité est très appréciée par les seniors mais aussi par les entreprises en recherche de compétences spécifiques qui voient en embauchant un senior la possibilité de répondre à un besoin qualitatif et quantitatif. De plus, les entreprises adhérentes à un GE recrutent, à la base, des compétences et non des personnes. Il y a donc moins de barrières à l'entrée, les entreprises n'intègrent pas directement le sénior, ce qui peut être rassurant. Sa gestion de carrière par exemple sera externalisée donc gérée par le GE.

En ce qui concerne l'accès à la formation, Ana Dos Santos nous explique que celles-ci peuvent être décidées et financées, soit par le groupement d'employeurs, soit par l'entreprise pour répondre à un besoin spécifique. Les salariés ne seraient donc pas lésés quant à l'acquisition de compétences de cette manière.

En guise de conclusion temporaire, quel avenir ?

Choisir le métier de RH à temps partagé, c'est choisir des conditions de travail particulières et répondre au besoin également particulier d'un environnement de travail, celui des PME. Nous pourrions définir le RH à temps partagé selon la définition de Valérie RAGOT, salariée du groupement d'employeurs Atlantique Compétences, c'est-à-dire comme « quelqu'un qui va intervenir sur un juste à temps acceptable par l'entreprise et qui va faire prendre conscience aux dirigeants pour qui ils travaillent que cette fonction n'est pas une fonction du court terme mais du long terme ». Etant donné que le métier de RH à temps partagé est en phase de mise en place et de développement, cette définition changera peut être dans quelques années

Freins juridiques (solidarité), administratifs (complexité, manque de communication et d'information), culturels (confidentialité, association au temps partiel : négatif)à…

➔ Freins administratifs

Le travail à temps partagé est une modalité de travail qui n'est pas très connue. Il est vrai qu'aujourd'hui, les gérants de groupements d'employeur ne font pas vraiment de communication autour de cette activité, ils se contentent de répondre à la demande et ça leur suffit pour l'instant. Ainsi, on ne va pas les trouver sur des affiches ou sur des mailings, mais par contre le biais du bouche à oreille leur permet de faire connaître les dispositions de cette forme de travail. Ce pourront être des dirigeants qui ont été satisfaits de cette modalité de travail et qui vont en parler à d'autres. Nous pouvons également mettre en avant le fait qu'au sein des demandeurs d'emploi, il y a de plus en plus de demandes spontanées parce que c'est un outil de travail qui peut correspondre à certaines personnes.

Ainsi dans l'environnement externe, ce qui a pu évoluer depuis quelques années, c'est peut être la meilleure connaissance petit à petit des particularités de cette modalité de travail, associée à la perception de la fonction RH comme une fonction stratégique en interne dans les entreprises. Le travail à temps partagé se développe actuellement énormément, et les évolutions qui lui sont propres, seront davantage perceptibles dans les années à venir face aux mutations actuelles, qu'elles soient internes ou externes.

➔ Freins juridiques

Le groupement d'employeurs est un instrument de mise à disposition de personnel à des entreprises regroupées au sein d'un collectif obligatoirement constitué sous forme d'association loi 1901, afin de garantir le but non lucratif de la mise à disposition qui doit être limitée aux membres du groupement. Il est basé sur une relation tripartite : le groupement recrute des salariés dont il est l'employeur juridique et les affecte aux différents membres du collectif au prorata de leurs besoins respectifs. Cependant, la triangulation de la relation ne compromet pour autant le plein exercice de la responsabilité de l'ensemble des membres du collectif à l'égard de chacun des salariés. Ainsi, un principe fondamental a été retenu par le législateur, celui de la responsabilité solidaire des membres du groupement : les membres du collectif sont solidairement responsables du passif social et tenus d'assurer aux salariés les rémunérations, cotisations sociales et indemnités dues en cas de départ de l'un d'entre eux.

➔ Freins culturels

Tout d'abord nous avons pu constater que lors de l'échange avec Mme Laporte, travailleur indépendant, le temps partagé a eu des difficultés à s'imposer comme nouveau mode de travail de par la réticence des dirigeants quant à la confidentialité des informations. La peur de voir transiter les données confidentielles d'un concurrent à l'autre, amène les

employeurs à ne prendre aucun risque. Mais peu à peu les mentalités changent. La confiance engagée dans ce nouveau processus conduit les entreprises à s'organiser, les groupements d'employeurs se forment, ainsi l'essor du temps partagé apparaît. La confidentialité n'est plus un problème, les entreprises ont envie de partager leurs expériences, leurs réussites, mais cherchent aussi, à travers leur adhésion au groupement d'employeur, des réponses face aux problèmes rencontrés.

Néanmoins, recruter un professionnel RH à temps partagé peut être synonyme de complication et donc de non performance. En effet, il est parfois difficile de mettre en place un service RH dans une petite structure car son mode de gestion est souvent centralisé et peu adaptable avec une fonction RH. En effet, dans ce type d'entreprise, la stratégie est souvent peu définie. Ses systèmes d'information sont simples ou peu organisés et ses ressources financières, matérielles et humaines sont parfois limitées. De plus, les attitudes négatives et les résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant peuvent exister. Ce genre de structure peut également manquer d'expertise dans les méthodes et techniques GRH, se traduisant ainsi par une faible formalisation des politiques, procédures et pratiques RH. Tous ces facteurs compliquent l'intégration d'une fonction RH au sein de ce type d'organisation. Sans une réelle volonté de la part de la structure de recruter un(des) professionnel(s) RH, le travail à temps partagé ne pourra représenter un réel besoin ressenti par l'entreprise.

Exemple de guide d'entretien, réalisé sur la base de l'analyse de la littérature existante

Axe 1 : Point de vue du professionnel sur le métier de RH à Temps Partagé

Evolution de la fonction RH
Intérêts du TTP : pour l'entreprise / pour le salarié
Avantages / Freins
Niveau juridique : contrat de travail et mode de rémunération

Axe 2 : Mutations externes liées à l'environnement de l'entreprise

1.Niveau économique :
-Mondialisation (flexibilité/ouverture des marchés avec plus de compétitivité)
-Pénurie des compétences (difficultés à anticiper les évolutions)

2. Niveau technologique :
-Impact des NTIC (changement rapides = macroèmicro)

3. Niveau Sociologique :
-Mondialisation de l'Amérique
-Nouvelle éthique au travail (vieillissement de la population/ féminisation + importante/ diversité)

4. Niveau juridique et politique :
-Intervention de l'Etat sur le marché de l'emploi
-Protection des salariés (évolution des textes législatifs)

Axe 3 : Mutations internes liées à l'environnement de l'entreprise

1. Niveau économique :
-Mondialisation (flexibilité, adaptabilité, réactivité donc plus de compétitivité = légitimité dans la gestion des RH)
Création des RH : avec le temps partagé les PME sont plus adaptables
-Pénuries des compétences = évolution de la représentation de la valeur du capital humain (recentralisation du métier RH vers + de management du capital humain comme Valeur Ajouté)
Travail à Temps Partagé = solution (fidélisation/ GPEC/ Promotion interne)

2. Niveau technologique :
Evolution rapide et continue des NTIC (changement des qualifications des salariés)

3. Niveau sociologique :
-Pré retraites

-Hausse des femmes dans la population active
-Evolution des attentes des salariés : besoins qualitatifs en hausse
- Implication, management souple, prise en compte de la personnalité des individus
-Souhait de concilier vie privé/ vie publique
-Rapport à l'autorité différent

4. Niveau politique et juridique :
-Gouvernement > lois > textes > obligations > influence sur le management RH des salariés
-Hausse du niveau de qualification
-Choix stratégiques pour le développement de l'entreprise influencés par les conventions et accords collectifs (changement dans l'organisation du travail et donc dans la stratégie de l'entreprise)

Axe 4 : Changements induits par ces mutations

1. Niveau économique :
-Difficulté à anticiper les évolutions = besoin d'adaptation
Ajuster les ressources RH et les besoins quantitatifs et qualitatifs (gestion du personnel/ GPEC/ Gestion
des conditions de Travail)
-RH : une approche compétitive (management plus souple / nouvelle vision et organisation = vision renouvelée)
-Pénuries des compétences : savoir gérer la diversité

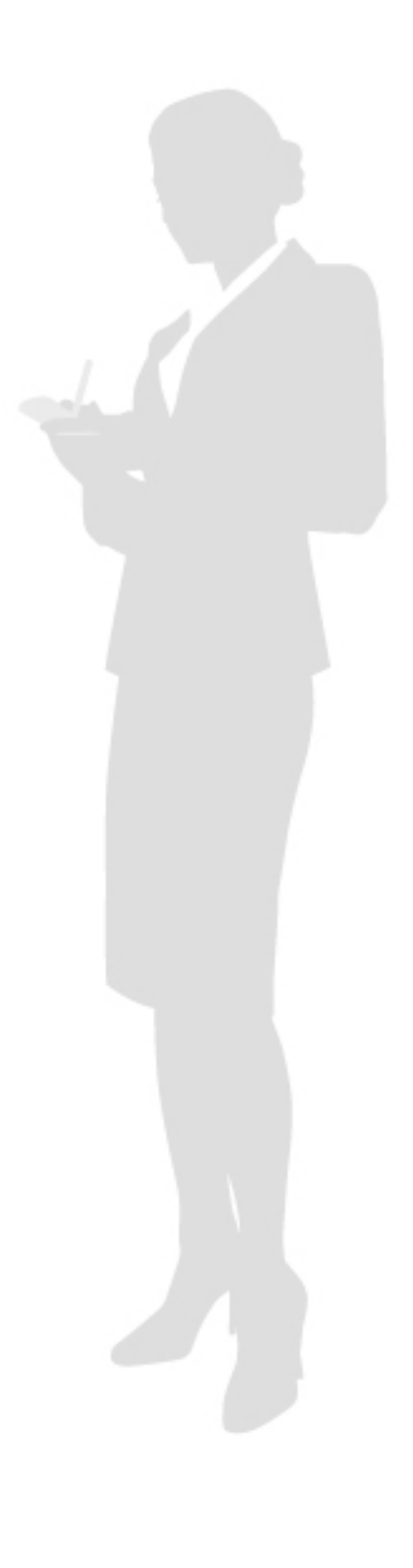
2. Niveau Technologique :
-Evolution des NTIC : travail en réseau
3. Niveau Socio logique:
-Evolution de la population : nouveaux modes d'organisations et de négociations
4. Niveau Politique et juridique :
-Evolution des règlementations sociales au niveau national et européen :
Gestion des séniors
Egalité homme/ femmes

Entretiens

Dossiers réalisés par les étudiants du Master MRH de l'IGR de Rennes

L'observatoire national des métiers remercie tout particulièrement, pour la qualité de leur travail :

Beaudart Caroline
Bernard Tiphaine
Boaillon Mélanie
Bouet Sophie
Cathala Laure
Dehut Bérengère
Demellier Louis
henri
Dole Amandine
Ducoulombier
Camille
fessy bruno
kervaillant Laurent
Mordrelle Benoit
Moreau Fabien
Muderhwa Elodie
Ramisch helen
Rees Adèle



MORDRELLE Benoit DEMELLIER Louis-Henri





RH à temps partagé

Encadrement : Madame Anne JOYEAU

Collaborateurs : Monsieur Thierry ANDRIN (RRH dans le GE Atlantic Compétences)
Monsieur Gautier VISSEAUX (GE Sport Bretagne)
Monsieur Gildas Guilloux (Ventoris, entreprise de portage salarial)

IGR - IAE

Master 2 Management des Ressources Humaines

Année universitaire 2009/2010

« Une entreprise on y passe, on y reste et parfois on en ressort pour y revenir. Un groupement d'employeur c'est aussi cela, c'est un lieu où l'on fait ses âmes, où l'on se forge une expérience, où l'on construit son CV et puis après on part. »

Table des Matières :

Bibliographie :

- ✓ Mémo social 2008
- ✓ Droit du travail, Droit Vivant, de Jean Emmanuel Ray, 17ème édition.
- ✓ Guide pratique du temps choisi et du temps partagé Par Yves Vidal
- ✓ Rapport Loi Poisson, Rapport Chaudron
- ✓ Intervention de M. Franck Delalande, Directeur du GE Vénétis.
- ✓ www.legifrance.fr
- ✓ http://www.guideduportage.com/
- ✓ http://www.fnattp.com/
- ✓ http://www.andcp.fr/outils_drh/otp.php
- ✓ http://www.havre.cci.fr/Ancien-arbo/Developper-votre-entreprise/Gerer-les-ressources-humaines/Le-temps-partage-une-solution-pour-les-PME-PMI
- ✓ http://www.focusrh.com/article.php3?id_article=3722&var_recherche=temps+partag%E9
- ✓ http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0603127multisalariat/concept.shtml
- ✓ http://emploi.france5.fr/job/carriere/travailler-autrement/10362974-fr.php
- ✓ http://rh-futura.blogspot.com/
- ✓ www.ettp.fr

I. Définition :

A. L'emploi à temps partagé (ETTP) :

Certaines entreprises (principalement les PME) ont de grands besoins en termes de compétences mais pas suffisamment pour nécessiter des temps pleins. Par le temps partagé, elles peuvent s'offrir ces compétences, renforçant ainsi leur structure et accélérant leur développement.

L'activité de l'entreprise à temps partagé consiste exclusivement à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié (ingénieurs, spécialiste en Ressources Humaines…) qu'elles ne peuvent recruter eux-mêmes en raison de leur taille ou de leur moyen.

Le temps partagé permet à une entreprise d'embaucher un salarié uniquement pour la durée et la fréquence dont elle a besoin, à la fois pour des fonctions pérennes (gestion des ressources humaines par exemple) ou des missions ponctuelles (mise en place d'une démarche ISO), et pour tous les métiers nécessitant une expertise :

- ✓ Ressources humaines,
- ✓ Comptabilité,
- ✓ Informatique,
- ✓ Environnement/qualité/sécurité…

Les avantages dont peut bénéficier l'entreprise utilisatrice de temps partagé :

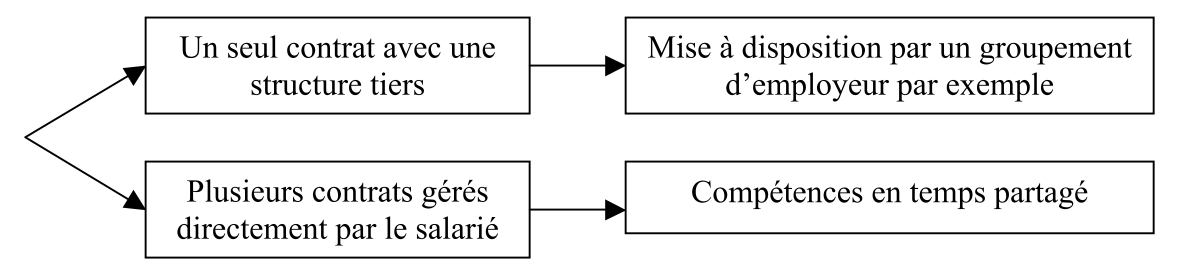
- ✓ **Productivité** : les intervenants en temps partagé sont des experts dans leur domaine, ils allient connaissance et expérience. L'entreprise dispose donc de compétences immédiatement opérationnelles adaptées à ses besoins ;
- ✓ **Flexibilité** : le temps partagé permet de recourir à des spécialistes dont l'expertise est nécessaire ponctuellement pendant une durée déterminée ou indéterminée ;
- ✓ **Rentabilité** : l'entreprise rémunère son salarié au prorata de son temps d'intervention. Une solution à coût maîtrisé !

L'employé à temps partagé doit donc répondre aux conditions suivantes :

- ✓ L'activité doit être dans le long terme, avec un véritable suivi.
- ✓ Appartenir à l'entreprise, ce qui signifie profiter des avantages de l'entreprise, avoir un lien de subordination avec l'employeur, et être sous la convention collective de l'entreprise utilisatrice, …
- ✓ L'ETTP ne remplace pas un salarié absent

B. Les différentes formes :

Il existe plusieurs formes « d'emploi à temps partagé » :



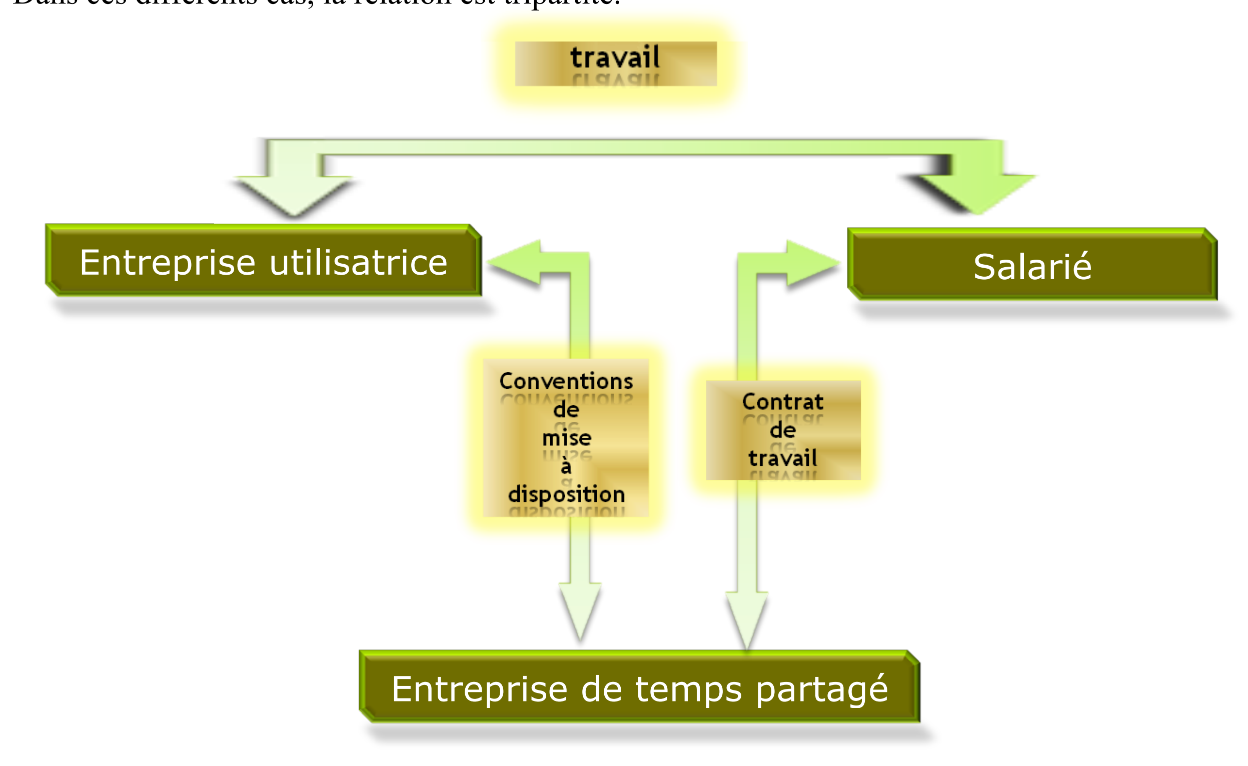
NB : Nous n'allons pas traiter les cas suivant : **Consultants**, car dans la majorité des cas ces sociétés n'assurent pas une activité sur le long terme avec un véritable suivi.

L'entreprise à temps partagé peut également apporter à ses seules entreprises clientes des conseils en matière de gestion de compétences et de formation.

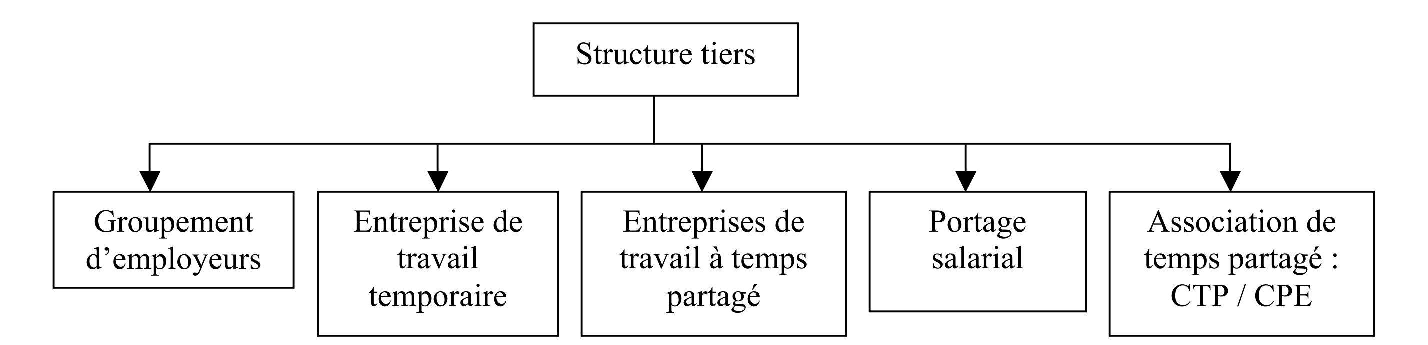
Quelles sont les différents types d'entreprise qui peuvent mettre en place le temps partagé ?

- ✓ Les entreprises de travail temporaire (art. L1252-3 du Code du travail)
- ✓ Les groupements d'employeurs
- ✓ Des entreprises de travail à temps partagé
- ✓ Portage salarial
- ✓ …

Dans ces différents cas, la relation est tripartite.



La différence entre ces différentes formes d'ETTP par la structure d'un tiers, réside donc dans les entreprises utilisatrices. Le schéma suivant montre les différentes formes :



CTP : Compétences en Temps Partagé

CPE : Compétences Pluri-Entreprises

1. Le Groupement d'employeur :

Le **Groupement d'Employeur** est une association loi de 1901, encadrée par le Code du travail (articles L.127- 1 & s.); l'objet exclusif de l'association est la mise à disposition auprès de ses membres de salariés liés à ce groupement par un contrat de travail.

Le groupement est l'employeur unique des salariés. C'est donc lui qui paie les salaires et les charges. Le groupement va refacturer la rémunération des salariés aux entreprises, majoré e d'un montant destiné à couvrir le paiement des charges et les frais de fonctionnement du groupement. L'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail (durée du travail, hygiène, sécurité...)

Les salariés sont couverts par la convention collective du groupement, qui aura été choisie par les entreprises avec l'accord de la direction du travail.

Les entreprises sont adhérentes du GE, et donc mutualisent des compétences au sein de ce dernier. Au delà de la fonction RH, ce sont des interlocuteurs qui peuvent intervenir sur des métiers liés a la qualités, la sécurité, l'hygiène et environnement, l'informatique, et plus généralement tout ce qui est service support, pour lesquels vous avez un effectif qui est mis à disposition par le GE pour intervenir chez ses adhérents.

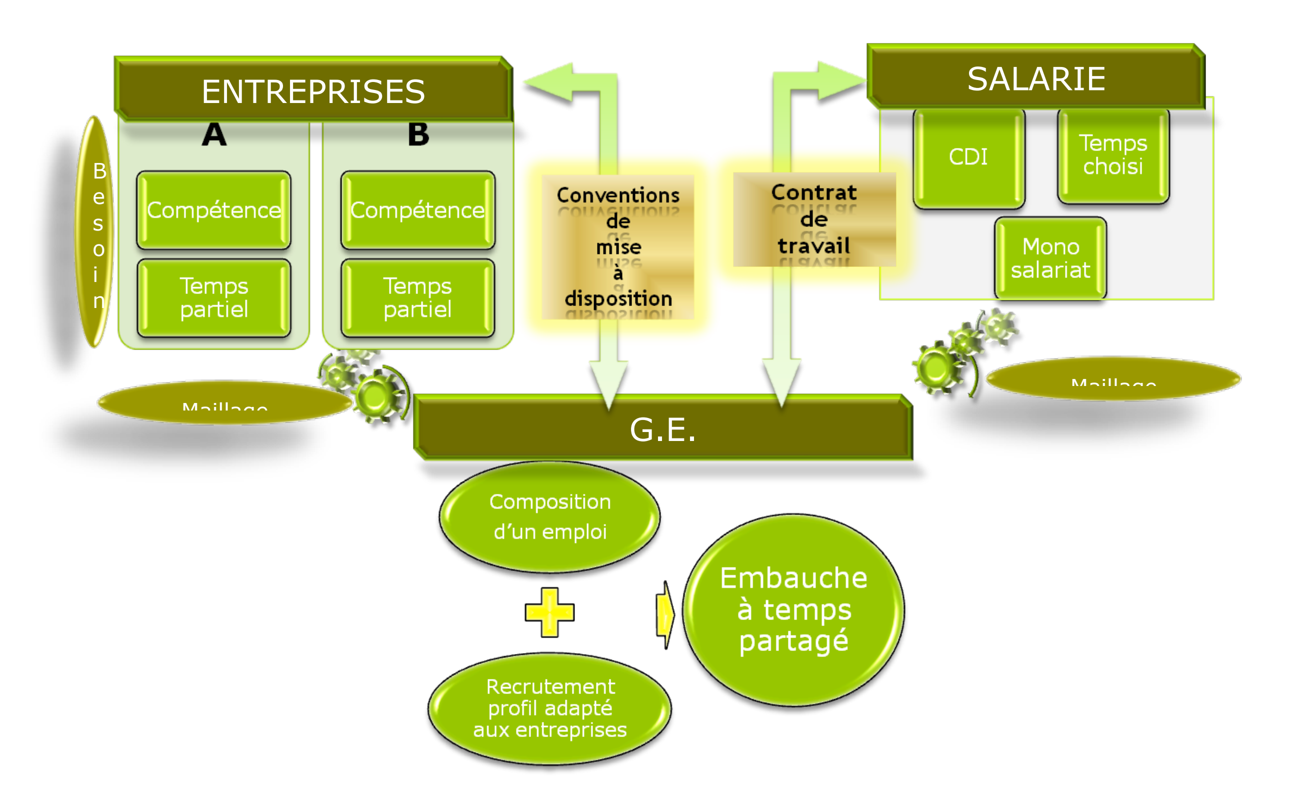
Le GE a différentes missions telles que la gestion, le pilotage, la mise en place du budget, ainsi que le recrutement, la formation, l'accompagnement, le droit social, la facturation et la paie.

Le GE va mettre en place le maillage de l'emploi, c'est à dire une rencontre entre différentes structures, où un projet commun est mis en place, suivi d'une identification du besoin. Un maillage est ensuite constitué pour créer au mieux un emploi à temps plein (avec une répartition des heures de travail, par entités), suivi du choix du candidat.

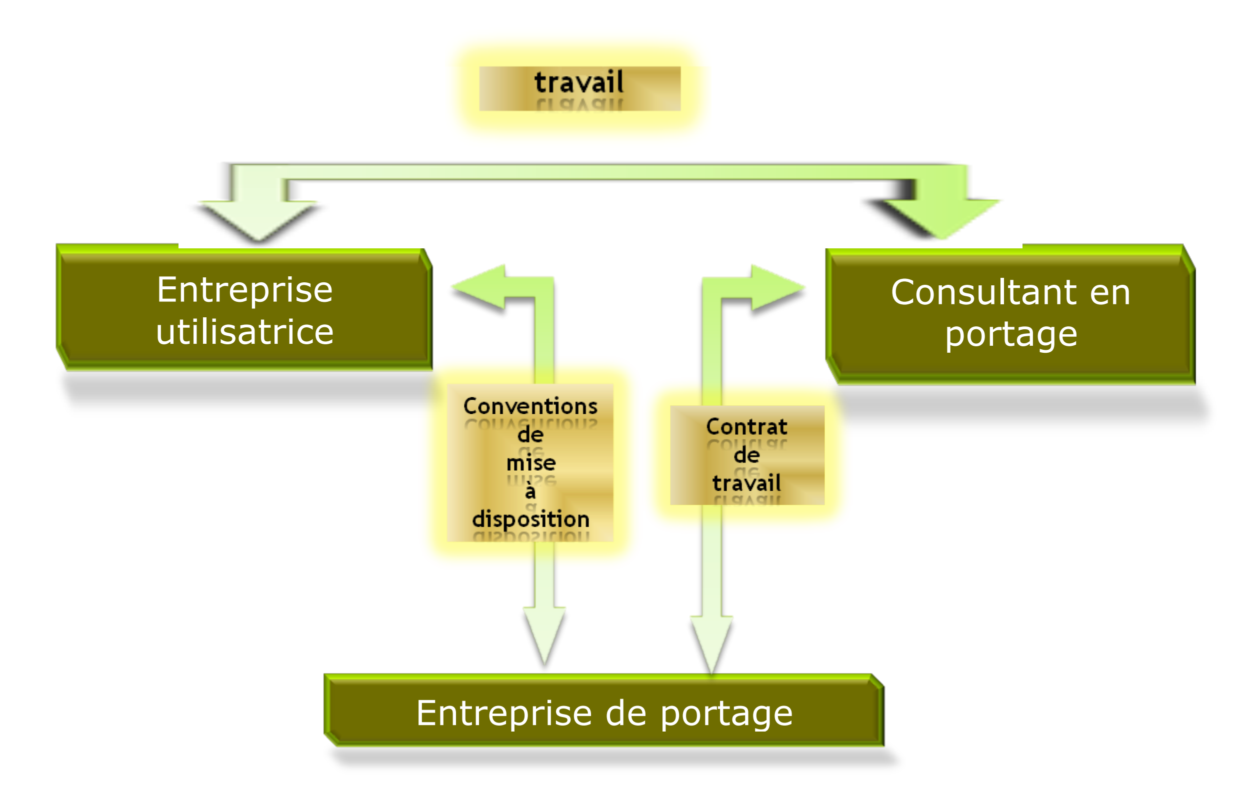
Aujourd'hui le GE doit promouvoir son fonctionnement et les avantages qui en découlent, afin de lever les freins et les stéréotypes sur l'emploi à temps partagé. Car celui-ci est encore associé à l'intérim, au CDD, à la précarité.

Le GE représente plusieurs avantages auprès des entreprises :

- ✓ Aide au développement de l'entreprise;
- ✓ Gestion de l'emploi ;
- ✓ Aide au pilotage de la structure ;
- ✓ Gestion financière plus efficace ;
- ✓ Développer un réseau professionnel ;



2. Le portage salarial :



C. *La législation :*

La législation autour de ces différentes formes d'emploi à temps partagé n'est pas la même. En effet, le portage salariale à pour encadrement :

- ✓ La Loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail
- ✓ L'accord collectif des entreprises de « portage salarial » adhérentes au CICF-SNEPS 15/11/2007

Cet accord signé le 15 novembre 2007 par le SNEPS (Syndicat national des entreprises de portage salarial), la CICF (Chambre de l'ingénierie et du conseil) et par les fédérations syndicales CFDT, CFE-CGC et CFTC encadre la pratique du portage salarial dans les entreprises du champ d'application de la CCN des bureaux d'études, des cabinets d'ingénieurs conseil et sociétés de conseil

- ✓ Le projet d'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail

- ✓ La jurisprudence du 18 mars 2008 sur les droits ASSEDIC condamnant l'UNEDIC et les ASSEDIC de Paris à rétablir dans leurs droits 5 anciens salariés d'ITG, ayant réalisé des missions sous forme de portage salarial. Réf. TGI de Paris sct. Soc. 18 mars 2008, n°06/08817, Christian C/ ASSEDIC de Paris

Tandis que, pour les GE, la législation est la suivante :

- ✓ Loi n° 85-772 du 25/07/1985 art. 46 JO du 26/07/1985 : articles L 127-1 à 127-9 ;
- ✓ Loi n° 93-1313 du 20/12/1993 art. 13 I, II Journal Officiel du 21/12/1993 ;
- ✓ Loi n° 2000-37 du 19/01/2000 relative à la réduction négociée du temps de travail ;
- ✓ Loi relative au développement des territoires ruraux du 23/02/2005 ;
- ✓ Loi du 01/08/2005 en faveur des PME ;

D. Des salariés différents :

Selon la forme de travail ou d'entreprise à temps partagé, les profils recherchés ne vont pas être les mêmes. En effet, dans le portage salarial le public recherché, est un public expérimenté. A l'inverse, dans un GE, on peut (selon le GE) avoir des salariés en temps partagé expérimentés, et d'autres qui ne le sont pas. Un point commun à ces deux formes de temps partagé va être la qualification.

II. Des mutations qui provoquent le besoin :

A. Interne :

D'un point de vue social, le métier de RH à temps partagé permet d'être un peu la « bouffée d'air frais » pour les salariés au sein des différentes structures. La personne qui vient de l'extérieur à un regard différent sur l'organisation et les pratiques de management, une capacité à prendre plus de recul, de distance par rapport à un interlocuteur qui peut être à temps plein et de manière continue dans la structure.

Cette personne en temps partagé à donc une capacité à pouvoir échanger, établir un dialogue, une relation de confiance avec les salariés en ayant aussi un droit de regard. Elle peut établir une comparaison avec d'autres structures ou d'autres modes d'organisation que l'entreprise dans laquelle il est en poste dans l'instant.

On a donc un avantage pour la personne en temps partagé car elle peut comparer plus facilement plusieurs situations, mais aussi pour les salariés avec un regard extérieur, qui peut remettre en cause une organisation, ou encore apporter un regard critique sur le mode de management.

Enfin, ce RH en temps partagé va pouvoir se positionner en appui de la direction en essayant de relativiser par exemple, le message négatif qui peut être véhiculé par un salarié.
L'utilisation du RH à temps partagé peut s'expliquer notamment par des coûts financiers mais aussi par un volume horaire proposé qui ne serait pas l'équivalent d'un temps plein. En effet, une entreprise qui va faire appel à un cabinet de recrutement, à un avocat pour une restructuration, …aurait plus intérêt a faire appel à un RH à temps partagé qui peut à lui seul faire l'ensemble de ses prestations et assurerait un meilleur suivi du travail dans le temps.
Le recours à un RH par le biais d'un GE peut intervenir suite à une décision de l'entrepreneur, et pour des motifs liés

- ✓ A une dynamique de gestion des compétences ;
- ✓ Un besoin d'évolution des salariés, et la mise en place d'une démarche d'entretiens et d'évaluation ;
- ✓ Une politique ambitieuse en matière de formation pour améliorer un niveau de compétences au sein d'une structure ;

B. Externe :

L'entreprise va être soumises à de multiples contraintes extérieures, telles que les évolutions législatives (emploi des séniors, handicapés, égalité homme-femme), la gestion du stress au travail, les négociations annuelles obligatoires…Toutes ces mutations externes vont être difficiles à gérer en interne, d'où le recours à un RH à temps partagé.
La technologie avec la notion de travail à distance a permis de développer le métier, certaines tâches ne nécessitant pas une présence physique dans l'entreprise pour être réalisées.

C. Changements induits :

1. Pour l'entreprise :

Pour le portage salarial, les l'intégration d'un salarié en temps partagé, dans la politique RH permet entre autres de :

- ✓ Bénéficier de personnel qualifié externe à temps plein ou à temps partagé ;
- ✓ Pallier à un accroissement temporaire d'activité ;
- ✓ Remplacer du personnel absent ;
- ✓ Tester un nouveau service ou produit ;
- ✓ Travailler en mode projet ;
- ✓ Simplifier les procédures RH ;

- ✓ Facturation en honoraires plus souple et moins contraignante qu'en salaires ;
- ✓ Externalisation des « missions » ou de « projets » ponctuels et pointus vers des spécialistes ;
- ✓ Rapidité de mise en œuvre ;
- ✓ Imputation suivant le type de mission, en Recherche et Développement ou en Formation professionnelle continue ;
- ✓ Compétences multidisciplinaires du réseau d'intervenants des différentes sociétés de portage ;
- ✓ Mise en place d'une politique crédible d'essaimage ;

Dans le cas d'un partage salarial par le biais d'un GE, il y a une idée de mutualisation et de faire partage des expériences des salariés du GE d'une structure à l'autre. Sans qu'il n'y ait de restriction à transférer un dossier d'une entreprise à l'autre. Il y a donc un temps d'apprentissage et un temps de pratique.

L'appel à un RRH à temps partagé va permettre à l'employeur, de se recentrer sur son cœur de métier, de se dégager et de se libérer de tâches qui lui demandaient beaucoup de temps pour un résultat dans la plus part des cas non-optimum.

Les avantages pour l'entreprise sont multiples :

- ✓ Fidélisation des salariés détenteurs de compétences ;
- ✓ Disposer de compétences « impossibles » ou « rares » pour des PME et TPE à moindre risque économique ;
- ✓ Flexibilité adaptée ;
- ✓ Simplification administrative ;
- ✓ Maitrise des couts ;
- ✓ Un vivier de recrutement ;
- ✓ Un réseau d'entreprises ;
- ✓ Un regard externe et interne sur la gestion des RH ;

2. Pour le salarié :

Pour le salarié à temps partagé, le travail va être différent en fonction de la forme de partage salarial. Dans le cas du **portage salarial**, les avantages vont être :

- ✓ Créer son activité sans créer de structure juridique ;
- ✓ Constituer et conserver sa propre clientèle ;
- ✓ Se consacrer exclusivement à son métier ;

- ✓ Gérer son emploi du temps en harmonie avec sa vie sociale ;
- ✓ Valoriser son image ;
- ✓ Ne pas perdre de temps sur des tâches administratives, comptables, fiscales ;
- ✓ Ne pas risquer son patrimoine personnel ;
- ✓ Bénéficier du statut salarial (Sécurité sociale, prévoyance, retraite, et généralement l'assurance chômage) ;
- ✓ Transformer le handicap de l'âge en atout (l'expérience est valorisée pour un consultant) ;
- ✓ Intégrer la dynamique d'un réseau d'experts ;
- ✓ Bénéficier d'une assurance responsabilité civile professionnelle ;
- ✓ Utiliser le n° d'organisme formateur de la société de portage lorsqu'elle est enregistrée comme prestataire de formation ;
- ✓ Bénéficier d'un régime de prévoyance ;

Dans le cas d'un **GE**, la mise en place de la fonction RH, est une véritable chance, une opportunité, avec ce que cela sous entend en terme de travail sur les définitions de fonctions, sur l'organisation interne dans des structures qui ne sont pas par nature dimensionnée pour avoir un RRH à temps plein.

Le GE va avoir différents impacts sur le salarié :

- ✓ Un contrat unique et durable (CDI)
- ✓ Un salaire mensuel qui doit être supérieur ou égal au salaire en vigueur dans l'entreprise
- ✓ Une autre façon de vivre l'emploi
- ✓ Une expérience riche due à la diversité des interventions
- ✓ Accompagnement du parcours professionnel (formations, GPEC, …)
- ✓ Des garanties sociales (CE, mutuelle, prévoyance …)
- ✓ Des opportunités d'évolutions professionnelles

Le travail à temps partagé peut être une transition professionnelle, dans une situation économique actuelle difficile. Un grand nombre de salariés en temps partagé sont embauchés par une des entreprises utilisatrice. On parle alors de turnover positif pour le GE.

La personne qui travaille en temps partagé bénéficie des mêmes avantages que les salariés des entreprises dans lesquelles il intervient (frais de transport, repas, …).

Le métier de RH à temps partagé est clairement une possibilité, pour faciliter le retour à l'emploi de personnes qui au travers de leurs parcours ont des capacités et des expériences avérées dans la conduite de dossier RH.

Dans un GE on est vraiment dans le long terme, c'est-à-dire que l'on n'est pas la pour tester, on est là pour pérenniser, le portage salariale est vraiment une phase pour tester une activité, les engagements sont contractuels, mais pas forcément pour du long terme. Alors que le GE est sur des relations à durée indéterminé. On est donc sur le projet de construction du parcours professionnel du salarié. Pour moi le plus important c'est ce qu'il y a au centre, c'est le salarié. Le portage salarial n'a pas cette utopie là, de partage, de solidarité.
La solidarité est un élément majeur du portage, les adhérents sont solidaires entre eux, par exemple si une structure ferme et qu'il y a un licenciement et que la structure ne peut pas payer ce licenciement, c'est le groupement qui paye. Le groupement est tous solidaires des risques. Une personne d'un portage n'est là que pour accomplir sa tâche te gagner de l'argent, avec une absence de notion de réseau ou très peu. La richesse est donc différente.

III. Une autre forme : l'intérim :

A. *Présentation :*

Une Entreprise de Travail Temporaire (d'intérim) met du personnel à la disposition d'entreprises clientes, pour une mission définie. La mise à disposition est faite pour une durée délimitée ou, le cas échéant, elle prendra fin lorsque se réalise l'objet pour lequel la mission a été conclue.
Les entreprises de travail temporaire ne peuvent proposer des missions à leurs salariés que dans certains cas précis, à savoir :

- ✓ Le remplacement d'un salarié provisoirement absent dans l'entreprise cliente ;
- ✓ L'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise cliente ;
- ✓ L'embauche de personnel saisonnier dans l'entreprise cliente.

Depuis 2005, les ETT peuvent aussi développer une activité de placement, c'est à dire proposer des CDD et des CDI à leurs bénéficiaires selon les demandes des entreprises, et exercer une activité de suivi et d'accompagnement des demandeurs d'emploi en partenariat avec le service public de l'emploi. Elles sont ainsi devenues des « agences d'emploi ».

Nous avons donc contacté plusieurs sociétés d'intérim :

- ✓ Manpower
- ✓ Adecco
- ✓ Start People
- ✓ Gerinter
- ✓ Synergie
- ✓ Expectra
- ✓ Randstad
- ✓ Adia

Aucune de ces agences d'intérim ne propose de temps partagé et pour la plus part d'entre elles, n'ont même pas connaissance de ce type de contrat. Il serait donc intéressant de les convier à la journée Ressource

B. Points communs : Intérim ETTP

Ces deux activités ont le droit de faire de la mise à disposition de personnel à titre lucratif (Article L8241-1 du code du travail) ;

Pendant toute la durée de la mise à disposition, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du contrat de travail telles qu'elles sont déterminées par celles des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles qui sont applicables au lieu de travail (Article L124-30 du code du travail) ;

Toute Entreprise de Travail à Temps Partagé et d'intérim est tenue, à tout moment, de justifier d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement : des salaires et accessoires ; des cotisations obligatoires dues aux organismes de sécurité sociale et aux institutions sociales.

C. Différences : Intérim ETTP

Pour l'ETTP, un contrat de travail est signé entre le salarié mis à disposition et l'Entreprise de Travail à Temps Partagé. Ce contrat de travail est réputé être à durée indéterminée (Article L124-27). Pour l'intérim, un contrat dit de mission est signé entre l'intérimaire et la société d'intérim correspondant à la même période que le contrat de mise à disposition de personnel passé avec le client.

L'usage de l'intérim est restreint : uniquement pour le remplacement d'un salarié, l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, et l'emploi à caractère saisonnier (Article L1251-6). Alors que l'usage de l'ETTP est plus large.

IV. Conclusion : Différences entre RRH et RRH à temps partagé

Le « parfait » RRH à temps partagé, est une personne qui a de l'expérience, ainsi qu'une culture du secteur d'activité. Que cela soit dans l'industrie, ou le service, il doit avoir des automatismes et des réflexes, propres au secteur d'activité dans lequel il intervient. Le réseau professionnel, la connaissance du bassin d'emploi, l'expérience sont des atouts qui vont permettre d'être très vite opérationnel.

Le métier de RH à temps partagé par le biais d'un GE va avoir de multiples avantages :

- ✓ Un nouveau réseau.
- ✓ Du développement économique.
- ✓ Des créations d'emplois
- ✓ Garder les compétences
- ✓ Attractivité, développement durable
- ✓ Innovations économiques et sociales

C'est un système qui accompagne de façon performante le projet de développement durable du territoire. Ainsi, Le GE a pour vocation de lutter contre la précarité de l'emploi et de favoriser le développement de l'emploi dans les bassins économiques.

Cependant, le métier de RH à temps partagé peut avoir des limites si beaucoup de travaux sont effectués dans l'urgence. Il doit être très rapide et savoir en permanence presser et réclamer de la réactivité des personnes avec lesquelles il travaille. Le RRH à temps partagé doit pouvoir en peu de temps prendre du recul par rapport à une situation, un conteste, …

En interne comme en externe, il doit sans cesse rappeler qu'il n'est présent que peu de temps par semaines. Il doit alors bousculer le système pour montrer ses besoins d'informations dans un délai qui s'exprime en termes d'heure.

Les modes de fonctionnement des entreprises sont très exigeants en termes de réactivité, d'efficacité, de productivité sur des dossiers RH. Il faut en l'espace de quelques heures :

- ✓ **Comprendre** et **cerner** le contexte,
- ✓ **Travailler dans le concret** pour répondre aux demandes des dirigeants de l'unité.
- ✓ **Prendre de l'initiative, des décisions** qui impact l'organisation,
- ✓ A l'issue de cette courte période, **restituer** au dirigeant, voir à l'interlocuteur au niveau du GE les actions réalisées.

Ce travail dans l'urgence, nécessite un dynamisme intellectuel pour pouvoir optimiser le temps disponible.

Annexe 1 : Le Code Du Travail

A. Contrat conclu avec une entreprise de travail à temps partagé

Article L1252-1

Le recours au travail à temps partagé a pour objet la mise à disposition d'un salarié par une entreprise de travail à temps partagé au bénéfice d'un client utilisateur pour l'exécution d'une mission.
Chaque mission donne lieu à la conclusion :
1° D'un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail à temps partagé et le client utilisateur dit " entreprise utilisatrice " ;
2° D'un contrat de travail, dit " contrat de travail à temps partagé ", entre le salarié et son employeur, l'entreprise de travail à temps partagé.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-2

Est un entrepreneur de travail à temps partagé toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive, nonobstant les dispositions de l'article L. 8241-1, est de mettre à disposition d'entreprises utilisatrices du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens.
Les salariés mis à disposition le sont pour des missions qui peuvent être à temps plein ou à temps partiel.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-3

Les entreprises de travail temporaire peuvent exercer l'activité d'entreprise de travail à temps partagé.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

B. Contrat de travail à temps partagé.

Article L1252-4

Le contrat de travail à temps partagé est réputé être à durée indéterminée.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-5

Lorsque la mise à disposition du salarié s'effectue hors du territoire métropolitain, le contrat de travail à temps partagé contient une clause de rapatriement du salarié à la charge de l'entreprise de travail à temps partagé.
Cette clause devient caduque en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-6

La rémunération versée au salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification professionnelle identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'entreprise utilisatrice.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-7

Pendant la durée de la mise à disposition, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail telles quelles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-8

Le salarié mis à disposition a accès dans l'entreprise utilisatrice aux moyens de transport collectifs et aux installations collectives, notamment de restauration, dont peuvent bénéficier les salariés de cette entreprise, dans les même conditions que ces derniers.

Lorsque des dépenses supplémentaires incombent au comité d'entreprise, celles-ci lui sont remboursées suivant des modalités définies au contrat de mise à disposition.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-9
La rupture du contrat de travail à temps partagé est réalisée selon les dispositions prévues au titre III, relative aux règles de rupture du contrat de travail à durée indéterminée.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

C. Contrat de mise à disposition et entreprise de travail à temps partagé.

Article L1252-10
Le contrat de mise à disposition établi pour chaque salarié comporte :
1° Le contenu de la mission ;
2° La durée estimée de la mission ;
3° La qualification professionnelle du salarié ;
4° Les caractéristiques particulières du poste de travail ou des fonctions occupées ;
5° Le montant de la rémunération et ses différentes composantes.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-11
Toute clause tendant à interdire le recrutement du salarié mis à disposition par l'entreprise utilisatrice à l'issue de sa mission est réputée non écrite.
NOTA:
Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.
La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-12

L'entreprise de travail à temps partagé peut apporter à ses seules entreprises utilisatrices des conseils en matière de gestion des compétences et de la formation.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Article L1252-13

L'entrepreneur de travail à temps partagé justifie, à tout moment, d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement :

1° Des salaires et de leurs accessoires ;

2° Des cotisations obligatoires dues à des organismes de sécurité sociale ou à des institutions sociales.

NOTA:

Ordonnance 2007-329 du 12 mars 2007 art. 14 : Les dispositions de la présente ordonnance entrent en vigueur en même temps que la partie réglementaire du code du travail et au plus tard le 1er mars 2008.

La loi n° 2008-67 du 21 janvier 2008 dans son article 2 X a fixé la date d'entrée en vigueur de la partie législative du code du travail au 1er mai 2008.

Annexe 2 : Exemple d'un contrat de Portage : Ventoris



CONTRAT DE SERVICES
N°
Contrat pris en application des articles L.124-24 et suivants du Code du Travail

CONDITIONS PARTICULIÈRES

ENTRE LES SOUSSIGNÉS

« L'ENTREPRISE UTILISATRICE » **Nom de la société :** Forme juridique : Capital social : SIRET : RCS : Code NAF : TVA intracommunautaire : Adresse : Code postal : Ville : Pays : Tél. : Télécopie : **Représenté par :** Fonction : E-mail :	❑ ***Service en charge de recevoir la facturation*** Nom du service : Nom : Prénom : Fonction : E-mail : Adresse : Code postal : Ville : Pays : Tél. : Télécopie :

ET

VENTORIS SERVICES S.A.R.L. au capital de 275 100 € Siège social : 44 allées de Tourny – 33000 BORDEAUX Adresse postale : 44 allées de Tourny – 33081 BORDEAUX Cedex SIRET : 494 517 543 00026 RCS : BX 494 517 543 NAF : 741G TVA intracommunautaire : FR 12494517543 Tel : 05 57 88 80 29 Fax : 05 56 81 04 11 **Représenté par :** Monsieur Franck MARCQ, gérant	TOUTES CORRESPONDANCES : **Ventoris** *Nom :* *Prénom :* *Poste : Chargé(e) de Carrière* *E-mail :* *Adresse : 44, Allées de Tourny* *Code postal : 33 081 Ville : Bordeaux Cedex Pays : France* *Tel. :* *Télecopie :*

L'Entreprise Utilisatrice a choisi , salarié(e) de VENTORIS, pour être mis(e) à sa disposition en application du présent contrat.

Termes de la mise à disposition

Contenu de la mission :	
Projet suivi par :	Fonction :

Honoraires Unité : heure – journée (rayer la mention inutile) Taux unitaire HT : Nombre d'unités : ❑ Nombre minimum d'unités dans la période ❑ Nombre maximum d'unités dans la période ❑ Nombre ferme Total HT : TVA 19,6 % : TOTAL TTC (en €) :	**Période** Date de début : Date de fin : **Lieu(x) :** **Commentaires**	**Frais facturés** ❑ Forfait journalier ❑ Réels plafonnés ❑ Forfait global dans la période ❑ Au réel ❑ Sur justificatifs Montant :

Modalités de paiement

Mode de paiement : virement – chèque (rayer la mention inutile) Délais de paiement :	❑ Acompte, solde à réception de facture Montant (en €) :

Les parties décident qu'il sera fait application des conditions générales de prestation de services telles qu'inscrites en annexe 1.
Fait en 2 originaux, à Bordeaux, le

Signatures et cachets

Le client : **Ventoris Services:**

ANNEXE 1 : CONDITIONS GÉNÉRALES DE PRESTATION DE SERVICES

Article 1 : objet et définition du contrat Ventoris Services étant une Entreprise de Travail à Temps Partagé, le présent contrat a pour objet d'organiser les conditions générales et les modalités particulières d'exécution de la mise à disposition de personnel au bénéfice de l'entreprise utilisatrice, conformément aux articles L.124-24 et suivant du Code du Travail.
Ce contrat est donc composé de deux parties complémentaires :
- les conditions particulières ci-jointes qui une fois complétées déterminent notamment le nom de l'intervenant mis à disposition, la durée prévisionnelle de la mise à disposition, ainsi que le prix convenu ;
- et la présente annexe 1 fixant les conditions générales applicables.
Le contrat ainsi formé définissant l'intégralité des obligations contractuelles des parties.

Article 2 : lieu, durée, salarié
Le présent contrat est conclu pour une période définie dans les conditions particulières. Le nombre de jours de mise à disposition est également précisé dans les conditions particulières. Les réductions, modifications ou prolongations éventuelles des missions devront faire l'objet d'avenants express acceptés par Ventoris Services. Le lieu d'intervention est spécifié dans les conditions particulières. Il est mentionné dans les conditions particulières l'identité du salarié de Ventoris Services choisi et agréé par l'entreprise utilisatrice du fait de son savoir-faire et de ses compétences pour l'exécution de la mission. L'entreprise utilisatrice accepte qu'aucun remplacement du salarié ainsi agréé ne soit possible et que Ventoris Services ne saurait être tenu pour responsable en cas d'indisponibilité du salarié indépendante de sa volonté.

Article 3 : honoraires et facturation
En contrepartie du temps de mise à disposition du salarié, l'entreprise utilisatrice versera à Ventoris Services des honoraires, tels que prévus dans les conditions particulières. Ces honoraires s'entendent hors taxes. Les conditions particulières déterminent l'unité de temps choisi pour la facturation ainsi que son taux unitaire. Les prestations seront facturées mensuellement sur la base du taux unitaire ainsi convenu appliqué au nombre d'unités prestées pendant le mois. Le relevé mensuel d'activité du salarié dûment validé par un représentant de l'entreprise utilisatrice servira à établir la facturation. Les factures sont adressées au service désigné par l'entreprise utilisatrice et rappellent le nom du salarié mis à disposition. Pour les frais refacturés sur justificatifs, le montant HT facturé sera égal au montant TTC des justificatifs de ces mêmes frais.
Sous réserve de dispositions différentes dans les conditions particulières, le règlement des factures se fera comptant à réception de facture. En cas de retard de paiement des factures, l'entreprise utilisatrice sera redevable du versement d'intérêts de retard calculés sur la base du taux de base bancaire augmenté de 7 points. Lorsque Ventoris Services doit facturer ces intérêts, elle est en droit de facturer une pénalité de retard égale à 10 % du montant impayé pour couvrir les frais de recouvrement de cette facture. Tous les frais bancaires liés au règlement de la prestation sont à la charge de l'entreprise utilisatrice. Les frais de procédure et les honoraires pour recouvrement de facture sont à la charge de l'entreprise utilisatrice.

Article 4 : exécution de la mission
De convention expresse et pour permettre l'exécution du présent contrat, Ventoris Services délègue à l'entreprise utilisatrice du salarié, dans le cadre des article L.124-24 et suivants du Code du Travail, le pouvoir de surveillance et de contrôle dudit salarié, délégation qui implique pour l'entreprise utilisatrice la qualité de « commettant » au sens de l'article 1384 du Code Civil, et sa responsabilité pour tous les dommages causés par le salarié à l'occasion de sa mission. A ce titre, et pendant toute la durée de la mission, l'entreprise utilisatrice doit donner toute directive et assurer toute surveillance nécessaire pour que, sous les ordres et contrôle de la hiérarchie et en utilisant le matériel confié, le salarié mis à disposition puisse exécuter les tâches confiées au niveau stricte de sa qualification. Il est rappelé que conformément à l'article L.124-30 du Code du

Travail, « Pendant toute la durée de la mise à disposition, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du Contrat de Travail, telles qu'elles sont déterminées par des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles qui sont applicables au lieu de travail. ».
Pour application de l'alinéa précédent, les conditions d'exécution de travail comprennent notamment ce qui a trait au respect de la durée du travail ainsi que le respect de la réglementation relative à l'hygiène, la sécurité et au travail des femmes, des enfants et des jeunes travailleurs.
Les obligations relatives à la médecine du travail sont à la charge de Ventoris Services. Cependant, lorsque l'activité exercée par le salarié nécessite une surveillance médicale spéciale ou particulière au sens de la réglementation relative à la médecine du travail, les obligations correspondantes sont à la charge de l'entreprise utilisatrice. L'entreprise utilisatrice doit fournir à ses frais au salarié les équipements individuels se rapportant au poste de travail. L'entreprise utilisatrice déclare que le salarié mis à disposition ne sera pas affecté à des travaux dangereux ou qu'il aura obtenu une dérogation de la DDTE. Dans ce cas, l'entreprise utilisatrice assure une formation approfondie à la sécurité. En cas d'accident du travail, l'entreprise utilisatrice doit avertir immédiatement Ventoris Services et envoyer une lettre recommandée d'information dans les 24h.

Article 5 : responsabilité et assurances
Au titre du présent contrat, il est convenu expressément que Ventoris Services ne s'engage que sur une obligation de moyen qui s'exécutera en termes de temps de mise à disposition du salarié, indépendamment de tout résultat ou prestation effectuée ou non. Ventoris Services et l'entreprise utilisatrice s'engagent à être couvertes par une assurance responsabilité civile et professionnelle. Sur le fondement de l'article 1384 alinéa 5 du Code Civil l'entreprise utilisatrice est civilement responsable en tant que commettant du personnel mis sous sa responsabilité de tous les dommages causés à des tiers sur les lieux ou à l'occasion du travail. Ventoris Services se trouve dégagée de toute responsabilité quant aux dommages de quelque nature qu'ils soient, de caractère professionnel ou non, causés par le salarié et résultant entre autres d'une absence ou d'une insuffisance de contrôle ou d'encadrement, comme de l'inobservation des règlements.

Article 6 : propriété des prestations réalisées
Tous les droits éventuels de copie, de reproduction et d'édition des documents produits pendant la mission sont propriété de l'entreprise utilisatrice. L'entreprise utilisatrice autorise Ventoris Services à mentionner son nom comme référence commerciale.

Article 7 : résiliation
En cas d'utilisation par Ventoris Services de son prestataire d'affacturage et d'assurance impayés pour permettre à l'entreprise utilisatrice de bénéficier d'un paiement différé, il est convenu qu'en cas de suppression ou de modification à la baisse de l'agrément financier accordé par l'assureur pour l'entreprise utilisatrice, Ventoris Services pourra suspendre le contrat immédiatement et pourra le résilier par l'envoi d'un courrier simple. Tout manquement de l'une des parties aux obligations du présent contrat pourra entraîner la résiliation de plein droit du contrat un mois après mise en demeure d'exécuter par lettre recommandée avec accusé de réception restée infructueuse, sans préjudice de tout dommage et intérêt. En cas de suspension ou rupture du contrat, quelque en soit la cause, les sommes déjà perçues par Ventoris Services lui demeureront acquises, l'entreprise utilisatrice paiera intégralement la facturation due et l'entreprise utilisatrice pourra faire usage des documents, études, résultats qui lui auront déjà été communiqués. Toute facture impayée pourra entraîner de façon discrétionnaire la suspension de nos prestations, voire la résiliation du présent contrat sans qu'il soit nécessaire de procéder à une mise en demeure.

Article 8 : dispositions diverses :
- la main d'œuvre spécialisée en transport ne peut conduire que les catégories de véhicule pour lesquelles elle est mise à disposition et dont la qualification doit figurer dans les conditions particulières.
- Aucun acompte ou règlement de quelque nature que ce soit ne doit être versé par l'entreprise utilisatrice au personnel mis à disposition.
- Aucun transport de fonds, manipulation d'argent ou d'autres valeurs ne pourra être effectué sans l'accord préalable écrit de Ventoris Services.
- en cas de mission hors du territoire métropolitain, Ventoris Services se réserve le droit de demander à l'entreprise utilisatrice le remboursement des frais de séjour et de rapatriement du salarié mis à disposition.

Article 9 : lutte contre le travail dissimulé
Ventoris Services déclare se conformer à la législation fiscale et sociale en vigueur et pourra fournir sur simple demande, pour chaque mission, toute attestation sur l'honneur et autre document requis par la législation fiscale et/ou sociale sur simple demande de l'entreprise utilisatrice.
Article 10 : droit applicable – attribution de juridiction
Le présent contrat est soumis à la loi française. TOUT LITIGE SUSCEPTIBLE DE S'ELEVER ENTRE LES PARTIES, A PROPOS DE LA FORMATION, DE L'EXECUTION OU DE L'INTERPRETATION DU PRESENT CONTRAT SERA DE LA COMPETENCE DU TRIBUNAL DE BORDEAUX.

Annexe 3 : Guide d'entretien

I. Quelles sont les principales mutations externes :

- **Economique**
  - ✓ La mondialisation ;
  - ✓ L'internationalisation des entreprises (ex la gestion de la masse salariale) ;
  - ✓ Développement de la concurrence (avantage concurrentiel) ;
  - ✓ Investissement sur un marché (besoin de nouvelles compétences) ;
  - ✓ Contexte de crise économique (évite les conflits, gain de productivité) ;
  - ✓ Pôle de compétitivité (acquisition de nouvelles compétences) ;
  - ✓ Mise en réseau des entreprises d'un bassin d'emploi (dynamisme d'un bassin) ;
  - ✓ Flexibilité du marché de travail.
- **Juridique**
  - ✓ La rigidité du cadre juridique français et européen ;
  - ✓ Les changements du cadre juridique influant l'organisation du travail d'une entreprise ;
  - ✓ La vision sur le nouveau cadre juridique (CHSCT, Hygiène, Discrimination, Convention collective, Obligation juridique) ;
  - ✓ Loi européenne ;
  - ✓ Harmonisation européenne ;
  - ✓ Informations sur les obligations contractuelles ;
  - ✓ La veille sociale en RH (répondre aux besoins des salariés, grèves…) ;
  - ✓ Modification du statut social de l'entreprise.
- **Technologique**
  - ✓ Les NTIC ;
  - ✓ Le développement de la communication ;
  - ✓ La mise en réseau ;
  - ✓ L'Accès à l'information ;
  - ✓ L'obligation de réactivité et productivité ;
  - ✓ Les SIRH ;
  - ✓ L'automatisation (remplacement de l'homme par la machine)
  - ✓ Développement des infrastructures (établissements distincts géographiquement).
- **Social**
  - ✓ L'évolution des métiers ;
  - ✓ Le dialogue social ;
  - ✓ L'évolution de l'aspect humain (ressources stratégiques) ;
  - ✓ La difficulté du marché du travail ;
  - ✓ Le Papy-boom ;
  - ✓ Le degré de qualification de la population ;
  - ✓ La féminisation ;
  - ✓ La masse salariale (absence, arrêt de travail, congés) ;
  - ✓ L'éthique ;
  - ✓ L'innovation sociale ;
- **Politique**
  - ✓ L'intervention du gouvernement pour les entreprises (ex : aide à la création de PME, et au développement) ;
  - ✓ Le chômage ;
  - ✓ L'emploi des seniors.

II. Quelles sont les principales mutations internes :

- **Economique**
  - ✓ La restructuration ;
  - ✓ Les Fusions et acquisitions ;
  - ✓ Les Plan sociaux ;
  - ✓ L'externalisation ;
  - ✓ Le développement économique ;
  - ✓ La taille de l'entreprise ;
  - ✓ La RSE ;
  - ✓ Le Rapport comptable (bilan, compte de résultat) ;
  - ✓ Le salaire (selon la compétence du salarié) ;
- **Social**
  - ✓ Le Suivi social (mobilité, polyvalence des salariés) ;
  - ✓ La politique de l'entreprise (rémunération, promotion) ;
  - ✓ La nouvelle organisation de l'entreprise (politique, direction RH, stratégie)
  - ✓ Les objectifs de l'entreprise (long, moyen et court terme) ;
- **Technologique**
  - ✓ L'automatisation (reclassement, requalification, retraite) ;
  - ✓ Les nouveaux progiciels (RH, comptabilité, finance, logistique) ;
  - ✓ Les compétences en adéquations avec l'évolution technologique ;
- **Juridique**
  - ✓ L'obligation juridique (taille de l'entreprise) ;
  - ✓ Le secteur d'activité ;
  - ✓ La population concernée ;
  - ✓ La rémunération (convention collective, qualification, classification) ;
  - ✓ Le contrat de travail (clause) ;
  - ✓ Les relations entre entreprises et/ou intermédiaires (cas travail à temps partagé) ;
- **Sociologique**
  - ✓ La diversité (salarié, secteur d'activité) ;
  - ✓ Le comportement au travail (mission, projet, TTP) ;
  - ✓ Les règlements (intérieur, de bonne conduite) ;
  - ✓ La hiérarchie (dirigeant, services annexes, management),
  - ✓ La communication (formelle ou informelle) ;
  - ✓ Les valeurs de l'entreprise;
  - ✓ La culture d'entreprise ;
  - ✓ L'adaptabilité face au changement ;
  - ✓ L'égalité Homme/femme au travail (salaire ; comportement, avantages) ;
  - ✓ Le rapport employeurs/salariés ;
- **Organisationnelle**
  - ✓ L'adaptabilité de l'entreprise aux salariés ;
  - ✓ La réorganisation des services ;
  - ✓ L'organisation de l'entreprise autour des compétences et des connaissances ;

III. Changements induits :

- **Activité**
  - ✓ La valorisation de la fonction RH ;
  - ✓ Le gain économique ;
  - ✓ L'efficacité ;
  - ✓ La productivité ;
  - ✓ La profitabilité ;
  - ✓ L'intégration stratégique des RH (recrutement, promotion, formation) ;
  - ✓ La mutualisation des compétences (développement de l'entreprise) ;
- **Compétences**
  - ✓ Le développement des compétences RH ;
  - ✓ L'adaptabilité ;
  - ✓ La confidentialité ;
  - ✓ L'implication du salarié ;
  - ✓ L'organisation et la gestion du temps ;
  - ✓ La flexibilité des salariés au travail ;
- **Formation**
  - ✓ Le partage des connaissances, d'expérience et de compétences ;
  - ✓ Le développement de la spécialisation ;
  - ✓ L'adaptation à l'ensemble des tâches RH ;
  - ✓ L'importance du développement de la formation ;
- **Responsabilités**
  - ✓ Le développement de l'entreprise (valeur ajoutée) ;
  - ✓ L'encadrement des salariés ;
  - ✓ La transmission de valeurs ;
  - ✓ La confidentialité ;
  - ✓ La gestion des personnes ;
- **Portrait robot (important)**
  - ✓ Contenu du RH à temps partagé,
  - ✓ Caractéristiques du RH à temps partagé
  - ✓ Compétences spécifiques du RH à temps partagé

Annexe 4 : Retranscription Atlantique compétences :

Je suis salarié par le groupement d'employeurs atlantique compétences depuis quelques mois maintenant, juin 2009 précisément.

Qu'est-ce qui vous a motivé à vous diriger vers ce GE ?
C'est clairement une opportunité qui s'est offerte à moi dans un contexte de recherche d'emploi, puisque j'avais quitté mon ancien employeur depuis quelques jours avant de rejoindre le GE. Le réseau professionnel a permis d'accepter cette opportunité, de faciliter les échanges avec un concours de circonstances qui était de recruter un RRH suite a un mouvement au sein de ce GE.

Pour combien d'entreprise et quelles entreprises travaillez-vous ?
Je travaille pour deux entreprises qui sont implantées sur Paimboeuf et sur Nantes. Ce sont des petites structures. La structure sur Paimboeuf s'appelle « Armitec », c'est une entreprise de maintenance industrielle de 25 salariés. L'autre entreprise sur Nantes s'appelle « Ateliers normand», une entreprise de 70 personnes qui intervient dans le domaine de l'agencement. Et puis derrière ces deux missions en tant que RRH, j'ai aussi une mission de coach pour une personne qui prend un nouveau poste de travail.

Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans des petites structures ?
La réponse est relativement simple. Se sont des structures qui n'ont pas financièrement les moyens d'occuper un responsable RH à temps plein en considérant un poste de RRH classique. Ce que j'entends par un poste RRH classique, c'est un cursus bac+5 avec du vécu professionnel et quelqu'un qui sache faire du recrutement, des relations sociales, de l'administration du personnel, qui puisse prendre en main un dossier formation et éventuellement gérer des départs au sein de la structure.
Je balaye large, mais c'est pour vous donner le cadre de travail dans lequel je dois m'afficher puisque c'est ce que l'on attend de moi. C'est un ensemble de compétences RH élargies, tout ceci en intervenant sur du temps partiel.

Comment se répartit votre temps de travail ?
Aujourd'hui, sur une semaine complète j'interviens à raison de 2 jours pour la structure Armitec, et 2 jours pour la société Ateliers normand. Pour compléter la semaine, la mission de coaching qui intervient de manière peu structurée aujourd'hui, sera de l'ordre d'une journée tous les 15 jours dans les prochaines semaines.

Quelles sont les motivations des entreprises pour recruter quelqu'un à temps partagé ?
La réponse générale est de dire que ces entreprises sont adhérentes du GE et donc mutualisent des compétences au sein de ce GE. Au-delà de la fonction RH, se sont des interlocuteurs qui peuvent intervenir sur des métiers tels que la qualité, la sécurité, l'hygiène, l'environnement, l'informatique, tout ce qui correspond aux services supports, pour lesquels vous avez un effectif qui est mis à disposition par le GE pour intervenir chez ces adhérents.
Donc, il y a bien cette idée de mutualiser et de faire valoriser les expériences de ces salariés du GE d'une structure à l'autre. Là-dessus, il n'y a pas de restrictions à transférer un dossier que vous avez géré de manière très professionnelle dans une autre entreprise. Je prends volontairement un exemple qui ne relève pas de la fonction RH, comme les métiers qualité par exemple. Dans le domaine industriel, on parle beaucoup de la certification ISO et, lorsqu'un responsable qualité a pu obtenir une certification ISO dans une entreprise, ce qui sous-entend qu'il a su rédiger les processus et faire partager une culture qualité dans la structure, alors il peut tout à fait reproduire cette démarche dans d'autres entreprises du GE.

De ce fait, le salarié passe énormément de temps pour réaliser la mission au sein de la première entreprise, et gagne du temps pour reproduire cette mission dans la seconde entreprise…
Le principe de mutualisation, c'est qu'à un moment donné vous avez un temps d'apprentissage, suivi d'un temps de pratique, que vous allez avoir au regard du niveau de maitrise que vous pouvez avoir sur un dossier. Ainsi, je relativise votre remarque sur le fait qu'au sein du GE j'ai rencontré peu de juniors. Ce sont plutôt des personnes qui sont dans une tranche d'âge de 25-35 ans et qui ont déjà eu une ou des expériences professionnelles, et qui sont recrutées par le GE au regard de leur maitrise d'un certain nombre de dossiers.
Personnellement, j'avais déjà eu des expériences en tant qu'adjoint RH sur des sites industriels de 300 à 400 personnes selon les entités, pour lesquelles j'ai travaillé. Et c'est ce qui a intéressé le GE dans ma candidature.

Le GE ne s'intéresse que très peu à des jeunes diplômés ?
Dans ce que j'ai pu voir dans les fonctions supports, c'est assez pertinent de le tourner comme cela. Il y a une vrai réflexion, une vrai recherche de profils avec une expérience pour pouvoir la répéter, la dupliquer dans plusieurs entreprises.

Y-a-t-il des critères juridiques qui vous ont motivé à vous diriger vers le métier de RH à temps partagé ?
Absolument pas ! Ce qui pour moi fait l'intérêt du RH à temps partagé, c'est d'être au démarrage de la fonction RH dans des structures de petites dimensions. Le contexte juridique en ce qui me concerne n'a aucune motivation. C'est véritablement d'avoir cette chance, cette opportunité de démarrer la fonction RH, avec ce que cela sous-entend en termes de travail sur les définitions des fonctions, sur l'organisation interne dans des structures qui ne sont pas par nature dimensionnées pour avoir un RRH à temps plein.

Est-ce que la technologie a pu avoir un enjeu sur le métier de RH à temps partagé ?
Tout ce qui est notion de travail à distance peu être intéressant pour travailler sur des dossiers, reprendre des actions, que l'on a pas eu le temps de traiter lorsque l'on était dans l'entreprise.

Au niveau social, quel peut être l'apport du métier de RH à temps partagé ?
Lorsque j'échange avec des salariés au sein de ces deux structures, je suis un peu la bouffée d'air frais, la personne venant de l'extérieur qui a un regard différent sur une organisation, sur des pratiques de management, avec une capacité à prendre du recul, de la distance par rapport à un interlocuteur qui est à temps plein et de manière continue dans la structure. En l'espace de deux jours par semaine, il est intéressant de pouvoir échanger, établir un dialogue et une relation de confiance avec les salariés, en ayant aussi un droit de regard, en tout cas une comparaison possible, avec d'autres structures, avec d'autres modes d'organisation que l'entreprise, dans laquelle vous êtes en poste au moment présent.

L'avantage, c'est que vous pouvez comparer différentes situations des entreprises dans lesquelles vous êtes, et ainsi vous allez être d'un point de vue social plus performant.
Je crois que c'est aussi un avantage pour les salariés. C'est-à-dire que là où le salarié peut remettre en cause une organisation, critiquer le mode de management, je vais pouvoir me positionner en appui de la direction, en essayant de relativiser le message négatif qui peut être véhiculé par le salarié. Ce sont toutes les capacités à établir une relation de confiance et à relativiser la version négative qui vous est délivrée, qui vont permettre d'avoir un peu de recul par rapport au message négatif du salarié.

Est-ce que le métier de RH à temps partagé peut être une solution pour l'emploi des seniors ?
C'est clairement une possibilité pour faciliter le retour à l'emploi de personnes qui, au travers de leurs parcours, ont des capacités et des expériences avérées dans la conduite de dossier RH. Je suis convaincu que la notion de RH à temps partagé peut être une solution, en relativisant cependant par rapport à des modes de fonctionnement qui sont très exigeants en termes de réactivité, d'efficacité et de productivité sur les dossiers RH sur lesquels vous intervenez. Plus précisément, lorsque vous êtes mobilisé deux jours par semaine, il faut que vous ayez en quelques heures une capacité à comprendre les problématiques du moment au sein de l'organisation, à travailler dans le concret pour répondre aux demandes des dirigeants de l'unité, alors que vous l'avez quitté depuis plusieurs jours. Et à l'issu de votre courte période, il faut restituer à votre dirigeant, voir à l'interlocuteur au niveau du GE, ce que vous avez pu faire sur les heures passées au sein du site.
En l'espace de quelques heures, vous devez avoir cerné le contexte, pris des initiatives, des décisions qui impactent l'organisation, et enfin restituer ce que vous avez acté, décidé, aux dirigeants de l'entreprise dans laquelle vous intervenez, et potentiellement à votre chef qui est aussi le dirigeant du GE.

Il faut donc être actif, faire preuve de pro-activité…
Il faut un dynamisme intellectuel pour pouvoir optimiser le temps qui s'offre à vous.

Est-ce une limite ?
Ça veut dire qu'il y a beaucoup de travaux qui s'effectuent dans l'urgence par rapport à ce temps partagé. Par exemple, sur une action de recrutement, vous avez très peu de marge de manœuvre entre le moment où vous diffusez une offre d'emploi auprès des partenaires d'agences d'intérim ou des cabinets de recrutement, la collecte des candidatures, les entretiens que vous pouvez mener, le choix que vous avez à faire…
Clairement, aujourd'hui, les entreprises dans lesquelles j'interviens sont dans une situation d'urgence. Le recrutement doit être fait dans un horizon de 15 jours, et quand vous considérez que vous êtes 2 jours par semaine dans la structure, il faut être très rapide et savoir en permanence presser et réclamer de la réactivité des personnes avec qui vous travaillez.

Qui sont les personnes avec qui vous travaillez ?
En interne comme en externe, il faut rappeler sans cesse que vous êtes présent seulement 2 jours par semaine. Il faut presque bousculer le système pour montrer que vous avez besoin de toutes les informations dans un délai qui s'exprime en termes d'heures. Il faut donc être très rapide pour le recrutement par exemple. Lorsque vous avez un interlocuteur qui vous explique qu'il vous apporte une réponse trois jours après, il faut lui répondre que trois jours après, vous ne serez plus dans la structure. Vous voyez donc le niveau d'urgence dans lequel il faut s'inscrire.

Peut-on travailler à temps partagé dans deux entreprises en concurrence sur le même secteur ?
Les deux entreprises dans lesquelles je travaille ne sont pas en concurrence. En revanche, cela peut arriver, car sur un même secteur, un profil peut être recherché simultanément et pourrait être sollicité par deux entreprises concurrentes. En termes de confidentialité, il y a une éthique en tant que RH à temps partagé. Moi je ne souhaite pas entrer dans le détail des dossiers qui concernent l'organisation de chaque entreprise. Les informations sur la vie économique, sur le développement de marché et sur des choses relativement officielles étant connues de manière simple par quelqu'un qui est extérieur à l'entreprise, là-dessus moi je suis tout à fait d'accord.

En revanche, sur des dossiers purement RH, par exemple sur une problématique de licenciement économique, c'est quelque chose qui n'a pas à être connu par d'autres entreprises. C'est le dirigeant d'entreprise qui décide de la communication à ce sujet et c'est à lui de savoir s'il décide d'en faire part ou non. Moi en tant que RH, je n'ai même pas à me poser la question si je dois communiquer ou non là-dessus. C'est un dossier qui se gère entre le dirigeant et le RH, et personne d'autre à l'extérieur de ce comité. Légalement je n'ai pas connaissance de clauses qui limiteraient le cas de la concurrence, après cela relève du bon sens au niveau des adhérents du GE afin d'éviter ce genre de situation.

Vous êtes sous quelle convention collective au sein du GE ?
La convention collective du GE a fait le choix de la convention collective 3154 « négoce des matériaux de construction ». Parmi les tous premiers adhérents, une entreprise était liée à cette convention. Maintenant, les entreprises dans lesquelles j'interviens ne sont pas du tout liées à cette convention collective.

De quels avantages bénéficiez-vous en tant que salarié du GE ?
En tant que salarié du GE, je bénéficie dans les entreprises pour lesquelles j'interviens des mêmes avantages que les salariés de ces entreprises (frais de transport/ repas). C'est un point qui n'est pas neutre car lorsque vous n'êtes pas dans les mêmes structures, vous avez des déplacements, des temps de trajets. Avoir ces éléments de participation en termes de motivation, ce n'est pas négligeable. Si une entreprise n'a pas de tickets restaurant et que l'autre les a, les avantages ne sont valables que pour l'entreprise qui les a mis en place.

Avez-vous connu un RH à temps partagé qui est devenu RH à temps plein ?
Je ne connais pas de RH à temps partagé qui soit passé à temps plein dans une entreprise. Pour exemple, la personne qui intervient au titre du GE est débauchée par l'entreprise pour laquelle elle intervient.
Un exemple en tête, notamment sur des métiers qualité, où la personne détachée par le groupement d'employeur à été recrutée par l'entreprise en direct. Le fait d'être détaché par le GE à un coût pour l'entreprise d'accueil, puisque le GE facture un coefficient de mise à disposition. D'un point de vue financier dans la durée, il devient plus intéressant de proposer directement un contrat au salarié, plutôt que de se le voir détacher par l'intermédiaire du GE.

Quelles sont les motivations économiques pour l'entreprise de recruter un RH à temps partagé ?
C'est avant tout un coût financier qui a son avantage notamment pour les petites entreprises.
Dans un contexte de restructuration, il vaut mieux avoir un RH à temps partagé pour conduire un licenciement économique, plutôt que de faire appel à un avocat qui n'est pas comparable à un RH à temps partagé. Ne serait-ce qu'en temps de présence, de continuité d'action dans la durée, le RH va avoir une valeur ajoutée là où le juriste-avocat aura un regard beaucoup plus distant et éloigné de la réalité qu'un RH opérationnel.

Quelles sont les mutations externes incitant une entreprise à recruter un RH à temps partagé ?
Les mutations en externe incitant l'entreprise à recruter un RH à temps partagé concernent toutes les évolutions législatives comme l'emploi des séniors, la gestion du stress au travail, le handicap, les obligations pour la négociation annuelle obligatoire (NAO) où il y a des exonérations de charges qui sont négociées en interne. Aujourd'hui, ces dossiers sont difficilement gérés dans des PME si vous n'avez pas de RH qui s'empare de ces dossiers.

Et quelles sont les mutations internes ?
Pour les mutations internes, il y a plutôt une dynamique de gestion des compétences, quelque chose qui viserait à mieux identifier les besoins d'évolution des salariés et mettre une démarche d'entretien d'évaluation, mais aussi une politique ambitieuse en matière de formation pour améliorer un niveau de compétences au sein d'une structure. Cela peut être une demande du chef de structure et des salariés de voir mieux traiter leur demande et leurs attentes en termes d'évolution professionnel.

Qu'est-ce que votre arrivée à pu apporter concrètement au chef d'entreprise et aux salariés ?
Mon poste de RH à temps partagé a permis de dégager et de libérer le chef d'entreprise en termes de sollicitations qui pouvaient lui parvenir. Je pense aux volets relations sociales, formation, recrutement, gérés en direct par le RH. Pour les salariés, cela correspond à un interlocuteur de proximité, à une certaine écoute, une attention portée à leur demande, à leurs revendications éventuelles. Cela est différent de ce que peut-être un dirigeant d'entreprise qui n'a pas de visions RH à la base.

Le RH à temps partagé peut-il apporter une rentabilité à l'entreprise ?
En termes de rentabilité d'un RH à temps partagé, notamment sur un dossier formation, où un RH va être plus à même de chercher des Co-financeurs. Je pense à tous les organismes OPCA qui peuvent participer au montage de plan de formation. Le RH aura cette capacité à chercher des financements.

Qu'est-ce qu'un « parfait » RH à temps partagé ?
Le « parfait » RH à temps partagé, c'est quelqu'un qui a de l'expérience ainsi qu'une culture du secteur d'activité, que cela soit dans l'industrie pour moi, comme pour le service. Il faut avoir des automatismes, des réflexes propres au secteur d'activité dans lequel vous intervenez. Il y a une notion de vocabulaire, de réseaux professionnels, de connaissances du bassin d'emploi qui sont des atouts pour être rapidement opérationnel sur des dossiers que vous devez traiter au sein de votre société. Le dynamisme intellectuel est un critère important, c'est-à-dire cette capacité à être en situation de mobilité intellectuelle très rapide par rapport aux demandes.

Quelles sont les différences entre un RH à temps partagé et à temps plein ?
Les différences entre RH à temps partagé et RH à temps plein, sont basées sur ce recul que doit avoir le RH à temps partagé par rapport à un RH opérationnel. La prise de recul est un vrai atout. Ce qui est pour moi la faiblesse d'un RH à temps partagé, c'est cette notion d'extrême urgence dans les dossiers pour lesquels vous intervenez. La situation d'urgence est vraie aujourd'hui dans le secteur de l'industrie et ceci représente un coté épuisant. Même si la semaine de travail ne fait que 4 jours, elle est tout de même très fatigante !

Votre parcours en quelques mots…
Je travaille depuis juin 2009 à temps partagé. Ceci a été une opportunité qui s'est proposée de rester sur une problématique de fonction RH qui m'intéresse, et de rester dans un bassin d'emploi dans lequel je me plais.
C'est un temps partiel subi tout de même, car cela ne répond pas complètement à mes attentes en termes de projet long terme. Ce travail d'urgence ne permet pas de construire des projets à moyen terme au travers de cette notion de RH à temps partagé. Pour moi il y a une notion de transition professionnelle, dans une situation économique actuelle qui répond tout de même à mes attentes et aux attentes des salariés.

Annexe 5 : Retranscription GE Sport Bretagne:

Quel est votre métier ?

Je suis coordinateur d'un GE dans le secteur associatif qui a une vocation régionale : 4 départements bretons avec un partenaire historique qui fait du temps partagé dans le Morbihan.
Nos cibles sont les associations sportives qui emploient des salariés et avec qui on va partir sur le temps partagé.
Objectifs : Pérennisation, Construction et Développement dans le secteur des associations sportives.
Aujourd'hui au niveau du GE on est en train de se développer, c'est-à-dire que l'on connaît une activité croissante avec un développement croissant qui est de l'ordre de 20% tout les ans, qui génère de nouvelles embauches et arrivées d'adhérents dans notre structure.
Aujourd'hui nos types d'emplois : Educateurs sportif principalement, avec développement de l'administratif et très rapidement des fonctions d'administratif orienté RH. Dans le secteur sportif on se rend compte que l'on est dans un secteur en tension, avec dans l'actualité par le conseil général une baisse de 20% des subventions pour toutes les associations.
Il y a même des discutions pour que se soit le cas au niveau national, d'où de réelles difficultés du secteur qui s'annoncent. Ce qui nous amène à se positionner auprès des associations très rapidement pour pérenniser leurs emplois.
Aujourd'hui notre GE se positionne uniquement sur le secteur associatif sportif, car il existe un autre GE sur le bassin rennais qui s'appel le GEDES 35 (Groupement d'Employeur de l'Economie Sociale et Solidaire), qui travaille lui aussi sur le champ du travail social et solidaire.
Ce sont toutes les associations qui n'ont pas comme finalité de faire des bénéfices : Education populaire, politique jeunesse, MJC, associations sportives. On est sur un fonctionnement ou le but n'est pas de faire des marges et de se partager du bénéfice, on est sous l'objet même de la loi de 1901. Sur ce champ de l'économie sociale et solidaire qui est presque le premier employeur en Bretagne. Aujourd'hui sur notre département il y a deux GE qui ont une vocation assez large : le GEDES 35 et le GE sport Bretagne. Notre activité aujourd'hui est à 98% sur le secteur de l'Ille et Vilaine parce que le fait de se développer sur la Bretagne est quelque chose qui a été décidé il y a deux ans. Nous sommes donc entrain de nous y préparer, d'où la structuration des fonctions RH et mon arrivée à l'IGR. Nous allons donc nous développer sur le 22-29-53.
On va surement grappiller des adhérents sur d'autres départements. Donc ce sont des projets à moyen terme.

Aujourd'hui sur cette structure j'ai comme fonction : coordinateur, qui implique d'être sur toutes les fonctions RH de base mais aussi celles élargies à un rôle de relations avec les partenaires : région, département, Etat et les partenaires privés qui sont des partenaires privés fonctionnel : le CROSS, ligue, comités départementaux et régionaux et quelques fédérations. A 75% de mon temps voici mes fonctions.
Et sinon à 25% de mon temps, je suis partagé sur une association : profession sport 35, qui fait de l'accompagnement aux bénévoles du secteur sportif qui est à l'origine de mon poste et ensuite j'ai évolué vers le GE que j'ai contribué à mettre en place en 2006.
Pourquoi cette période ? Dans notre secteur : l'arrivé de la convention collective.
Dans d'autres secteurs c'est une conjoncture économique qui a fait que à un moment on a eu des collectivités qui ont étaient prêtes à soutenir le projet. Il y avait des projets qui étaient dans les tuyaux par rapport à la création d'employeur. Il y a un moment ou dans le département d'Ille et Vilaine ils ont constaté que des GE se créént dans d'autres départements et ils ont dit ok on va essayer sur certains groupement sur des secteurs fermés : le sport,

l'hôtellerie restauration, le GE : Réseau 35, mais aussi sur du multisectoriel : HELYS qui propose tout les métiers de l'entreprise et le GEDES qui propose tous les métiers du secteur associatif.
L'expérience est concluante, du coup il y a des soutiens qui sont financés de la part du conseil général, régional et de l'état, ce qui est intéressant pour le développement. Récent même si la loi date de 85, qui a évolué dernièrement et encore récemment sur l'intéressement.
C'est la convention collective du sport qui régit notre GE.
Cette convention collective a une particularité nationale, car dans cette convention il y a un chapitre dédié au GE, mais ce chapitre est vide. Il y a donc une prise de conscience de la part des partenaires sociaux : syndicats d'employeurs et de salariés de prendre en compte cette notion de GE.
Après, charge aux acteurs de terrains d'être force de proposition pour remonter des remarques au niveau national pour essayer de compléter la convention, alimenter ce chapitre pour encourager le développement des GE.

Sur ma fonction de RH dans le GE je gère, avec une collègue, une équipe de 45 personnes, qui travaille aujourd'hui sur des piques à 97 adhérents et en moyenne basse 75-80. Pourquoi une telle variation ? On a une activité estivale, des activités ponctuelles dans l'année, et un turn-over qui fait des piques et des baisses. On a aujourd'hui plus de 10 équivalents temps plein avec ces 40 salariés, ce qui veut dire qu'il y a une réelle prise de conscience du temps partagé.
En effet dans le secteur du sport il faut souvent 3-4 structures adhérentes pour arriver à finaliser.
Un exemple : le montage que je donne souvent en exemple c'est le cas d'une salariée qui est prof de fitness, avant d'arriver chez nous elle avait 11 contrats de travail et faisait 30 - 32 heures de travail, ce qui pour moi est un temps plein, car au niveau physique c'est le maximum. Donc c'est le montage extrême. Au mieux c'est deux, au pire c'est ça sinon on arrive souvent sur des schémas à 3-4 structures.

Sur les mutations externes :

- ✓ **Juridique : arrivée de la convention collective**
- ✓ **Economique : soutient des collectivités**
- ✓ **Technologique : pas d'impact**

Nous avons 80-100 associations de tailles différentes avec quelques grosses associations : cercle Paul Bert, garnison de rennes, … très varié.
Créé un GE c'est plus un état d'esprit ou une philosophie, une volonté.
La convention collective c'est arrivé après.
Tu fais ton étude de faisabilité, tu vois si des personnes sont intéressées pour créer un GE et après tu te pose la question de la convention collective qui va elle être déterminante pour la gestion RH. Nous ça a été une concordance de facteurs qui a fait que nous y sommes allés.

Quand est tu arrivé dans le GE ?
J'ai commencé en 2003 par la structure profession sport et en 2006 après des rencontres avec la DDT et différents partenaires, on s'est dit que l'on allait créer le GE.
J'ai été sur toute la phase amont du projet et au moment où on l'a créé, très rapidement, j'y ai passé de plus en plus de mon temps pour avoir un transfert de contrat de travail pour y passer 75% de mon temps et demain 100%, car ça prend tellement de temps.

Notre idée est très claire, et notre secteur est très jeune dans sa professionnalisation. La convention est très jeune elle date de 1998, et la professionnalisation dans le sport date de 1975 avec les premiers référentiels métiers, les premiers diplômes : les brevets d'état.
Ça a commencé à se professionnaliser avec dans les années 90 sous l'impulsion du ministère des sports et de l'état pour professionnaliser le secteur du sport. Les associations de professions de sport se sont créées et aujourd'hui on est sur une démarche ou certaine structure crée des GE.
Dans la volonté de créer le GE il y a une volonté d'aller encore plus loin dans la professionnalisation, on voulait vraiment arriver à une étape ou :

- on reconnaisse les métiers
- qu'on mette en place des plans de carrières pour les salariés,
- qu'on valorise les acquis via la VAE
- qu'on construise les plans de carrières avec des transformations en maintenant en place vraiment quelque chose de sérieux de mis en place. Simplement pour garantir à un salarié au moment ou il entre dans une structure, pouvoir faire des projections avec lui a plus 5 ans, projeter des parcours professionnels

Il y a deux choses : ça peut être un tremplin, c'est-à-dire que ça peut être source d'expérience professionnelle très riche au départ, en termes de CV et d'expérience ça peut être très bien.
Mais ça peut être aussi une approche réseau. En rentrant dans un GE on s'ouvre un réseau très conséquent. A terme ça peut être aussi pour des gens qui sont sous la monotonie dans leur travail, une source de richesse en disant voila, ça fait 20 ans que je travaille dans le même club, je m'ennuie, je gère toujours les mêmes, je ne les supporte plus, donc, du coup, l'idée est de casser la monotonie et on se met à travailler à temps partagé parce que l'on se dit : voila c'est un choix de vie une volonté de diversification des activités, donc la aussi il y a un enjeu assez fort.

Il doit y avoir une notion de stabilité importante ?
Nous, nous pouvons difficilement l'évaluer car nous sommes une structure assez jeune. Nous avons des salariés qui sont intégrés dans le GE qui viennent du démarrage dans profession sport soit environ 17 ans d'ancienneté. Il y a donc une stabilité.
Tout l'enjeu à terme c'est justement d'arriver à cette stabilité.
Et au delà de ça, c'est surtout d'arriver à remplir les objectifs que l'on définit avec notre salarié à savoir : s'il va rester 1-3-5 ans chez nous ou plus. Et aujourd'hui c'est toute les questions que l'on se pose, je suis actuellement en train de travailler depuis 4 mois sur la mise en place des plans de carrière au sein du GE et justement avec toute cette politique d'objectif à mettre en place avec le salarié au sein du groupement.

Il y a un objectif de long terme avec le salarié ?
Pas forcément de long terme il y a un objectif de définition d'une durée d'un contrat avec le salarié, ce qui génère des moyens à mettre en place, des plans d'actions, des actions de formation à activer pour remplir ces objectifs. Parce que même dans une démarche de CDI, de toute façon un salarié va accepter un temps de travail à 20-25 heures pendant deux ans, en contrepartie il voudra une action de formation. Nous, sa compétence et son projet de formation nous intéressent. On fait ça ensemble pendant 3-4 ans et à la fin on en fait un bilan. S'il veut rester avec nous et si on a de l'activité à lui proposer il reste et sinon on l'accompagne dans le changement. Il n'est pas rare que l'on se félicite que quelqu'un démissionne car il a trouvé un travail à temps plein à côté.

Pouvez-vous nous parler du marché du travail dans le secteur du sport ?
Pour nous GE, on se développe, mais en temps de crise. Car nous avons une mutation des métiers et des profils d'emploi ou on constate aujourd'hui que l'on arrive dans des logiques de temps partiel, dans les entreprises et dans le secteur du sport c'est déjà quelque chose qui était présent mais qui va encore plus l'être.
En plus nous somme dans la période de la fin des emplois jeunes (début en 99), et aujourd'hui avec la baisse des subventions les emplois sont de plus en plus fragiles et on va arriver à une diminution des temps. Ce qui pour nous est une aubaine, c'est-à-dire que l'on aura plus de facilités à faire du temps partagé. C'est le moment pour un GE de se positionner pour stabiliser les emplois.

En interne au niveau des carrières quelles mutations ?
Différents profils comme je vous le disais tout à l'heure : celui qui rentre qui veut plusieurs expériences sur un GE, la personne qui nous rejoint car sur sa structure le salarié n'est pas bien. Je vais prendre un exemple, une structure qui vient nous voir en disant notre salarié n'est pas bien où il est, il veut faire autre chose, préparer sa reconversion, on n'y arrive pas. Est-ce que l'on peut travailler avec vous au sein du GE pour justement essayer de le remettre en emploi, le remotiver dans son emploi et éventuellement en le faisant travailler dans d'autres structures.
Ca, ce sont des facteurs en termes de changement.
On a aussi le salarié qui vient par lui même, en disant que dans cette structure ça ne va pas, ça ne m'intéresse plus ou que cette structure va mettre la clé sous la porte dans très peu de temps, et celui qui s'ennuie et qui se dit : voila par rapport a un choix de vie je veux vivre en Bretagne sur plusieurs structure car ça m'intéresse, j'ai été 20 ans dans la même et j'en ai marre de voir les mêmes, les mêmes têtes et donc du coup je décide de changer.
J'ai un exemple dans le cas du GEDES : ils viennent de recruter un comptable et en fait, il ne pensaient pas le recruter par rapport a son niveau de compétences et son niveau d'expérience.
Ils l'ont quand même convoqué a un entretien et il s'est avéré être un très bon candidat. Ils lui ont demandé pourquoi il venait postuler a un emploi qui par rapport a son parcours était en fracture totale puisqu'il était sur une PME et qu'il venait dans 5 petites association avec un salaire qui était divisé par 10 ou 20 par rapport à ce qu'il gagné avant. Et en fait, lui, il venait là par rapport a un choix de vie, c'est-à-dire qu'il avait quitté la région parisienne et qu'il voulait venir travailler en Bretagne, il voulait continuer à faire ce travail parce que c'est ce qu'il savait faire et c'est ce qu'il aimait faire. Et il trouvait que c'était le bon équilibre.

Au niveau des salaires …
Ca ne peut pas être plus faible que l'entreprise, car un GE ne peut pas mettre à disposition un salarié a un salaire inférieur a celui en vigueur dans l'entreprise. Égalité de traitement salarial. Si on compare GE en entreprise et associatif on a un gros écart de salaire car on n'est pas sur les mêmes contraintes économiques.
Le salaire minimum pour un éducateur sportif est de 1500€ brut selon la convention, on va très vite sur des rémunérations allant jusqu'à 2000€. Mais cela dépend de la structure du nombre d'adhérents, du soutien financier de la collectivité, du niveau de pratiques des adhérents, des équipes engagées en compétition… après on a des disciplines qui payent très bien leurs salariés, on est, là, sur des rémunérations a 20-25 -32€ brut de l'heure. Tout dépend après c'est aussi de la négociation interne et ce qui peut être intéressant dans une logique de GE c'est que ça laisse cette logique la. C'est-à-dire que aujourd'hui le GE ne peut pas mettre a disposition un salarié à un niveau de rémunération moindre que ce qui est pratiqué dans l'entreprise, mais par contre le salarié peut négocier a la hausse dans l'entreprise, il peut être au dessus du plancher fixé par le GE, ce qui est intéressant pour la liberté de négociation.

Quel son les objectifs du GE ?
Nous affichons une volonté de développer le GE, nous préparons un plan d'action pour début 2010 sur 3 ans avec un objectif clairement affiché : développer le groupement.
Développer le GE en diversifiant les métiers, nous sommes sur des postes d'éducateurs sportifs, quelques emplois administratif. Mais moi je crois fondamentalement qu'il faudra des postes de gestionnaire notamment en RH sur ces structures. Il y a des choses à mettre en place, j'y crois et je pense que ça va être quelque chose qui va se développer. Donc, nous, on va mettre l'accent sur la diversification de nos métiers, mais on va mettre aussi l'accent sur la diversification de nos publics. Aujourd'hui on travaille avec des associations, demain avec des maisons de retraites, car elles peuvent être sous statuts associatifs privés et donc aussi à but non lucratif, ce qui peut être intéressant pour nous. Et là on est en train d'opérer à des actions de formation collectives pour nos salariés de façon à ce qu'ils obtiennent des qualifications complémentaires pour pouvoir encadrer des activités physiques auprès de personnes âgées.
Avant de faire ça, on est sur une phase de sécurisation de notre activité, on est en train de se blinder au niveau juridique pour être sûr de partir sur de bonnes bases.
A côté de ça, pour atteindre cet objectif de développement que l'on est entrain de quantifier, on a aussi étendu notre réseau de partenaires et donc on a été chercher de nouveaux partenaires tels que la région pour notre GE.

Explique-nous ton métier…
Coordinateur, c'est un métier très large, il faut gérer la structure, ce qui va de remplir le dossier de demandes de subventions, pilotage du budget, mise en place du budget, recrutement, formation, l'accompagnement et démarchage commercial. Aujourd'hui moi je touche à presque tout les secteurs de la RH il n'y a que la paye que je ne suis pas ou peu. J'ai une collègue qui s'occupe de ça : la facturation et la paye, ce qui l'occupe a mi temps.
Donc aujourd'hui moi mon travail c'est tout les métiers de la RH que vous avez vus ici, plus l'aspect commercial sur le groupement. Avec aussi quelque chose qui est très important pour moi dans mon travail c'est que je suis toujours dans une relation avec une équipe à manager et à gérer et un secteur associatif qui a une contrainte qui est très forte qui est de se dire qu'aujourd'hui on a des bénévoles qui gèrent une structure associative avec toute une prise en compte de ce qu'est travailler avec des bénévoles.
Moi, la difficulté que j'ai aujourd'hui, c'est de faire passer des messages à des bénévoles qui ne sont pas forcément des professionnels de l'emploi qui ne sont pas forcément dans leur métier ou qui n'ont pas forcément les compétences pour. Des fois on se rend compte que l'on a des compétences, des connaissances, des responsabilités et on a un collectif de bénévoles qui gère une structure et qui est l'interface entre nous et les pouvoirs publics et les partenaires ce qui peut être une difficulté sectorielle. Ce qui engendre des processus relativement longs.

Différents types de difficultés :
Dans le secteur associatif, les processus de décisions sont relativement longs, pour moi, embaucher quelqu'un, cela ne me pose pas de problèmes, j'ai la délégation pour, mais ce n'est pas moi qui signe, c'est mon président.
Ainsi, pour un gros projet, il faut donc à peu près un an pour le préparer : il faut le préparer, le présenter, le faire évoluer, jusqu'au moment où cela est validé, ce sont des processus de décisions qui sont très longs. Au départ, la démarche est le « **maillage de l'emploi** », c'est-à-dire que l'on rencontre quatre structures associatives, c'est-à-dire quatre adhérents potentiels, on met en place un projet, et sur ces quatre structures là, il y a quelque chose en commun, on va identifier le besoin (ex : un comptable), on fait le maillage et on constitue au mieux un emploi à temps plein, et on met un candidat en place.

Tout le travail en amont est relativement long, car dans chaque structure, on a des bénévoles qui doivent prendre des décisions, se réunir en bureau, des conseils d'administration quelques fois de l'assemblée générale, tout ceci est très long, et cela représente une difficulté. C'est une difficulté en termes de temps, de temps de prises de décisions.
La difficulté que moi j'ai, d'un point de vue professionnel, est de faire admettre des processus qui viennent de l'entreprise dans le secteur associatif. Du coup on ne dit pas tout, et il faut rester prudent dans l'approche que l'on a.
De plus, les autres contraintes que j'ai, ce sont des contraintes budgétaires, mais comme en entreprise. Certains diront que les contraintes budgétaires au sein du GE sont plus fortes, moi je pense que non, elles sont différentes, mais il y en partout. Aujourd'hui, dans le secteur sportif, si l'on veut avoir des professionnels, je pense qu'il faut accepter cette décision, car il faut souvent une réelle compétence que tu n'as pas en interne au niveau de tes bénévoles, et bien si tu fais ce choix là, il faut les assumer jusqu'au bout en se disant voila, il y a une décision financière à prendre, qui va être d'équilibrer notre budget si décision de prendre un BE. Pour activer ce levier, ce sont en général les cotisations qui augmentent, ou alors trouver d'autres partenaires.

Je fais du conseil auprès de bénévoles d'associations sportives, je leur dit : vous avez un emploi dans votre structure, et bien votre poste charges-emplois doit être équilibré avec votre niveau de cotisations, à moins d'avoir un partenaire, une collectivité qui finance énormément d'emplois. Une entreprise, si son CA n'est pas en phase avec son niveau de masse salariale, il y a un moment où on met la clef sous la porte. Chez nous, la masse salariale doit représenter 20% de la valeur ajoutée, et là on commence à avoir des indications pertinentes. Les associations sportives qui passent par un groupement d'employeur, cela les aide à se développer, car il y a des compétences dans un GE qu'il n'y a pas dans une association. Parce que les gens ne les ont pas, et parce que les gens ne veulent pas non plus les acquérir.
Vous avez un GE qui aujourd'hui va vous aider à gérer votre emploi, qui va vous apporter des connaissances, que vous n'avez pas au sein de votre structure pour vous aider à mieux piloter votre emploi, mieux le gérer, le remotiver s'il ne l'est plus, c'est une pertinence très importante. Les associations ne peuvent pas mesurer financièrement cet apport, car il n'y a quasiment pas d'impacts et quand on va leur montrer, ils ne vont pas nous croire.
S'il faut leur dire qu'ils vont gagner de l'argent en faisant du temps partagé ce n'est pas vrai, car cela va leur coûter plus cher au départ, car il va y avoir des frais de gestion, mais sur le long terme elles sont gagnantes, car il y a des cotisations de formation et autres qui s'octroient au fur et à mesure. Après elles vont mesurer la plus-value, via le réseau professionnel.
Dans ce secteur là, cela fonctionne en général via du réseau informel. Ils vont donc prendre les informations qu'ont leurs donnes, et vérifier par la suite au sein de leur réseau pour savoir si cela marche ou si cela ne marche pas. Et là, ils vont commencer à mesurer sur des indicateurs chiffrés.

La stabilité est un critère important, et la première chose qui les interpelle c'est un turn-over qui s'affaiblit, car l'éducateur est en général présent en septembre. Le budget s'établit pendant les vacances, et le salarié dit oui à la première réponse positive qu'il aura. C'est une certaine stabilité. Sur la gestion du temps, le temps de maillage est assez important. Aujourd'hui, construire un emploi du temps à temps partagé, c'est quelque chose de facile sur les postes administratifs, et très compliqué sur des postes d'encadrement. On évalue le maximum par semaine à 26 heures. Tous les soirs de la semaine du lundi au vendredi, vous rajoutez le mercredi, et le samedi, vous arrivez à 26 heures. Si vous complétez sur des temps de préparation, vous pouvez très vite arriver au temps plein. Le fait de faire un emploi du temps d'éducateur à temps partagé, la difficulté c'est que tout le monde veut son éducateur le

mercredi après-midi pour les gamins, ils veulent le lundi et le jeudi où il y a tous les entrainements pour les adultes. Tout ce schéma là est à construire avec eux. Une fois que cela est fait, tous les ans, on fait un bilan avec l'éducateur sportif, et avec les adhérents pour voir s'il repart sur les mêmes bases la saison suivante, par rapport à l'année qui vient de s'écouler.
Des fois cela change, des fois cela ne change pas en juin, et des fois cela change en septembre car il y a eut un afflux ou baisse d'adhérents, et c'est là le cœur du métier du GE, c'est la construction de ces emplois du temps.

En entreprise, travailler sur des multi-sites, cela représente une difficulté. Le contenu RH que je possède est le recrutement avec plusieurs interlocuteurs pour définir le poste et les besoins des structures, après il y a la phase formation qui peut faire partie du contrat (contrat moral) et la phase de formation peut venir sur du moyen terme, car au départ ce n'est pas forcément une donnée. Concrètement, j'ai un besoin, je recrute sur mon besoin, avec les compétences que je veux dès le recrutement, je recrute par contre au bout d'un ou deux ans, je me rends compte que l'on va aller vers une diversification de l'activité, que l'on va avoir besoin d'acquérir des compétences nouvelles et là on va enclencher une formation.
Si dans des cas des personnes ne veulent pas faire de formation, si cela ne les intéresse pas, on la fait quand même. Tous les ans, on élabore un plan de formation, quels sont les objectifs, quels sont les mouvements et en fonction de cela on décide d'engager des fonds, avec un effort de formation qui est assez important sur la formation semestrielle, après on a des formations ponctuelles où on engage tout le reste, les prises en charge hors plan, et si on a un salarié qui nous fait part d'un besoin en formation en ayant un projet ou souhaite diversifier ses fonctions, généralement on l'accompagne. Aujourd'hui la priorité du GE, c'est de l'accompagner car on met un accent fort sur la formation professionnelle, même si cela n'est pas cohérent avec l'ensemble de ses missions. Et là ou c'est intéressant, c'est que les salariés sont de plus en plus polyvalent, ils sont aussi interchangeables, ils peuvent se remplacer, ce qui veut dire que pour nous, cela facilite toutes les mises en place d'actions de formations, même s'il y a des difficultés avec la superposition des plages horaires, on se rend compte que finalement on peut remplacer plus facilement les salariés.

La troisième partie de mon métier est la démarche commerciale et recherche de partenariats qui correspond déjà dans notre GE à expliquer ce que l'on fait, lever les freins.
Par exemple en fin de période de contrat de travail ou rupture et licenciement pour motif économique, l'employeur a l'obligation de proposer à son salarié une convention de remplacement personnalisée. Nous, notre GE propose des contrats de transition professionnelle qui proposent à la personne licenciée pour motif économique de s'inscrire dans un schéma sur une période de 12 mois, où elle va être en gros coachée et accompagnée pour avoir un retour vers l'emploi avec une garantie qui va être le maintien de son salaire, piloté par pôle emploi, maintien de son salaire à hauteur de plus de 80% de ce qu'il touchait avant même s'il part travailler dans une entreprise qui a un niveau de rémunération moindre, et donc nous allons informer de ce qu'était le travail à temps partagé pour lever des freins c'est-à-dire lever les stéréotypes sur l'emploi à temps partagé, car aujourd'hui le GE est considéré comme un contrat d'intérim, CDD, précarité.
Alors qu'aujourd'hui nous sommes dans un schéma complètement différent, dans la logique d'inscrire une relation à durée indéterminé, alors on décide d'impliquer les adhérents dans l'organisation de l'emploi et de faire adhérer les collectivités à cela. Et donc aujourd'hui, la démarche commerciale c'est dans un premier temps expliquer ce que l'on fait aux partenaires via des réseaux au sein du GE, des salariés, des collectivités aussi pour leur faire comprendre que le temps partagé à du sens, c'est de l'emploi pérenne, c'est riche, c'est du réseau.

Aujourd'hui, le travail à temps partagé peut être un choix de vie, surtout dans ce milieu là, où la fatigue physique peut-être vite ressentie.
Il n'y a pas d'incohérences à se dire que je suis en contrat indéterminé, et que voila dans 5 ans si tu te sens bien chez nous tu reste, et si tu n'es pas bien, on t'accompagne à faire autre chose si tu le souhaite. Cela va un peu dans la philosophie de Gwenaëlle dans son cours, quand elle nous dit dans une entreprise on y passe, on y reste et parfois on en ressort pour y revenir, cela veut dire que l'entreprise aujourd'hui c'est cela. Cela peut être qu'un lieu de passage.
Un GE c'est aussi cela, c'est un lieu où l'on fait ses âmes on se forge de l'expérience, on construit son CV et puis après on part. Je prends l'exemple d'une personne qui est arrivé dans le GE, on l'a formé à un BE volley-ball, et dès qu'il a eut son BE volley, il y a eut une offre d'emploi d'une structure qui cherchait un BE volley à temps plein. On lui a transmis l'offre d'emploi, et on a contacté la structure pour l'informer que l'on possédait ce qu'elle recherchait. Il a postulé et finalement a été recruté, et nous on l'a laissé partir sans problème.
On avait identifié ce souhait qu'il avait de vouloir un temps plein et de ne pas rester en temps partagé tout le temps. On savait que si un jour il y avait une possibilité de travailler en temps plein sur le volley, lui ça l'intéressait et du coup quand cela s'est présenté on l'a fait. Il y a donc la cohérence aujourd'hui entre ton contrat, mais aussi la cohérence par rapport au choix de ton salarié. Il ya donc la prise en compte de l'aspect humain. Après cela reste le schéma idéal, mais aujourd'hui on en est là.

Le secteur sportif aujourd'hui est un secteur en surabondance d'emplois, avec notamment beaucoup de jeunes diplômés (bac+3+4) sortant de l'université, très compétents mais pas opérationnels tout de suite. Et aujourd'hui dans la croissance régulière de notre GE (+20%) on les retrouve car ils postulent à tous les emplois. On recrute des personnes qui ont bac+3+4 et charge à nous de les faire monter en compétence.
Aujourd'hui on est dans la reconnaissance de structure des GE, et les ponts entre GE ne vont pas tarder à se mettre en place. On ne pourra jamais réunir tous les GE pour n'en faire qu'un gros, car c'est soumis à des contraintes légales, c'est-à-dire qu'après, les adhérents que tu as sont sur des conventions collectives également différentes, sur des contraintes économiques différentes, et il est donc difficile de mettre tout le monde dans le même moule.
Un GE fiscalement à la fiscalité de ses membres. Un exemple, une entreprise soumise à la TVA, le GE aura la fiscalité de l'entreprise. Nous dans notre secteur associatif à but non lucratif, on est assujettie mais exonéré des impôts commerciaux, c'est-à-dire que nous on ne paye pas de TVA, et donc pour nous ceci est important car en terme de gestion de TVA on n'a pas cette charge là, on n'a pas d'impôts commerciaux non plus, ce qui veut dire que si l'on regroupe tout, cela fiscaliserait l'ensemble du secteur, et cela sera trop cher.
Je pense que le lien entre les GE va venir très vite, des gens qui travailleront à mi-temps dans un GE et à mi-temps dans un autre, on évoque même la possibilité de faire des actions de formation croisées c'est à dire identifier les besoins de recrutement dans un GE, les besoins dans un autre et adopter des actions de formations communes, cela permet de baisser les coûts, mais aussi en terme de pertinence d'animation de réseau et de motivation d'équipe. Mon plan de formation représente 9% de ma masse salariale, et sur ces 9% on est sur un effort de formation qui est de l'ordre de 6%.

La différence entre GE et portage salarial.
Dans un GE on est vraiment dans le long terme, c'est-à-dire que l'on n'est pas la pour tester, on est là pour pérenniser, le portage salariale est vraiment une phase pour tester une activité, les engagements sont contractuels, mais pas forcément pour du long terme. Alors que le GE est sur des relations à durée indéterminée. On est donc sur le projet de construction du

parcours professionnel du salarié. Pour moi le plus important c'est ce qu'il y a au centre : c'est le salarié. Le portage salarial n'a pas cette utopie là, de partage, de solidarité.
La solidarité est un élément majeur du portage, les adhérents sont solidaires entre eux, par exemple, si une structure ferme et qu'il y a un licenciement et que la structure ne peut pas payer ce licenciement, c'est le GE qui paye.
Dans un GE les membres sont tous solidaires des risques. Dans la notion de portage la personne n'est là que pour accomplir sa tâche et gagner de l'argent, avec une absence de notion de réseau ou très peu. La richesse est donc différente.

Dans le GE il y a deux schémas, c'est-à-dire que des fois, il y a des salariés qui trouvent pour eux-mêmes, des fois on trouve pour les salariés, ou encore les salariés trouvent pour d'autres salariés. Nous à chaque fois qu'on voit les salariés et les adhérents, on insiste bien pour que le besoin passe par nous. L'offre passe par les adhérents, les salariés et le GE, il n'y a pas de vérités. On est tous dans la même structure et donc du coup on cherche ensemble.

Dans un GE autre que le secteur sportif, les jeunes sans expérience (juste les stages) peuvent postuler. Il y a deux contrats de signés. Il y a un besoin, la seule difficulté que l'on a c'est de faire reconnaître le besoin par les entreprises.
Cela passe par militer politiquement aussi, il faut qu'il y ait une démarche de la part du salarié pour sensibiliser l'entreprise. Aujourd'hui le GE est devenu tendance. On en parle de plus en plus, cela fait écho et cela intéresse des gens. Cela a du sens surtout avec les PME TPE.

Parcours :

J'ai fais quatre ans à l'université, j'ai travaillé pour le ministère pendant un an, puis je suis rentré dans l'association profession sport35, sur le poste d'accompagnateur de bénévoles, je travaille encore sur cette mission là, beaucoup moins maintenant.
Sur ce parcours là, je me suis rendu compte qu'il y avait quelque chose à approfondir sur le droit du travail. Je suis donc allé faire un DU à Rennes 1.
Du coup, je me suis posé la question de l'emploi au sein de l'association profession sport et de son calage juridique. J'ai commencé à m'intéresser au GE, puis j'ai motivé une équipe autour de ce projet là. On a rencontré l'administration du travail ainsi que les partenaires, et puis on s'est dit voila, on tente l'expérience de créer un GE dans le secteur associatif sachant que cela peut apporter la motivation du salarié, l'implication, la même chose pour les adhérents, pérenniser l'emploi, mise en place d'une solidarité, ceci était donc moteur et facteur de développement d'activité.
En 2005-2006 on était à 5000 heures de mises à disposition, et aujourd'hui nous sommes à 25000 heures de mise à disposition. Et là on a passé les 10 équivalents temps plein, et on est parti pour continuer. J'ai la chance d'être à l'origine, donc, c'est passionnant et motivant.

Année
2009.2010

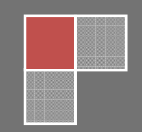
Le métier de « RH à temps partagé »

Etude de l'Observatoire National des Métiers en collaboration avec les étudiants du Master 2 GRH de l'IGR - IAE de RENNES

Ce ne sont pas les entreprises qui diront « je souhaite partager un salarié », c'est le salarié qui se partagera pour répondre aux besoins spécifiques de chacune d'entre elles.




Tiphaine BERNARD
Fabien MOREAU
Adèle REES
Master 2 GRH, Institut de Gestion de Rennes



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier les quatre professionnelles des Ressources Humaines qui ont accepté de nous accorder du temps pour un entretien et qui nous permis de réaliser cette étude. Nous remercions ainsi :

- Gwenaëlle DELOTS, salariée du groupement d'employeurs Helys (Rennes)
- Ana GUIMARD, stagiaire chez le groupement d'employeurs Helys (Rennes)
- Isabelle DUPONT, directrice du groupement d'employeurs Atlantique Compétences (Trigniac)
- Valérie RAGOT, salariée du groupement d'employeurs Atlantique Compétences (Trigniac)

Nous remercions également l'Observatoire des Métiers et Anne JOYEAU, enseignante à l'Institut de Gestion de Rennes, pour leur soutien sur la méthodologie de notre étude.

INTRODUCTION

Le Travail à Temps Partagé se développe pas à pas depuis une vingtaine d'années et fait partie aujourd'hui des formes innovantes de relations de travail. Les évolutions propres au métier de RH à temps partagé seront davantage perceptibles dans les années à venir car cette activité ne cesse de se développer pour répondre à des besoins eux-mêmes évolutifs. C'est par exemple en intégrant un gestionnaire des Ressources Humaines pour une mission donnée qu'une entreprise pourra prendre conscience de la valeur ajoutée d'une telle fonction support, et pourra éventuellement avoir un besoin plus important par la suite. Mais que signifie véritablement temps partagé ? Comment un salarié peut-il se partager et sur quels domaines RH ? Quels sont les compétences nécessaires et l'organisation indispensable pour que cela fonctionne bien ? Est-ce qu'il existe des limites ? Nous tenterons de répondre à l'ensemble de ces questions tout au long de cette étude.

Nos recherches documentaires, nos rencontres avec des professionnels du Travail à Temps Partagé et les interventions auxquelles nous avons pu assister sur cette problématique, nous ont permis de prendre conscience des évolutions de l'environnement et des caractéristiques de la fonction Ressources Humaines face aux besoins des PME.

Dans notre rapport de prospective du métier de « RH à temps partagé », nous présenterons donc dans une première partie les évolutions du Travail à Temps Partagé (qui pourra être appelé TTP par la suite) et les différentes formes sous lesquelles il peut se présenter. Puis dans une seconde partie, nous ferons une analyse du métier grâce aux 4 professionnels que nous avons pu rencontrer et avec qui nous avons pu échanger à partir des 3 grands thèmes présents dans l'analyse métier de la méthode P.M. (Prospective Métiers) : mutations externes, mutations internes et changements induits. A ces trois thèmes, nous avons également choisi d'insérer un thème sur les identifiants de l'acteur afin de connaître le parcours professionnel de la personne interrogée, les différents postes RH occupés et la taille des entreprises demandeuses de salariés à temps partagé.

PREMIERE PARTIE

L'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL À TEMPS PARTAGÉ

Le Travail à Temps Partagé est présenté par la presse dans la première partie des années 90 et connaît un certain regain depuis 5 ans. « Cette solution est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir »[1] . Le Travail à Temps Partagé renvoie aujourd'hui aux nouvelles formes d'organisation du travail, vise à apporter des compétences aux PME, et peut se pratiquer sous plusieurs statuts juridiques. Nous allons donc voir ici les évolutions du Travail à Temps Partagé et les différentes formes sous lesquelles il peut se présenter.

1. Le Travail à Temps Partagé et ses évolutions

Confrontées à un marché de plus en plus concurrentiel, mondialisé, exigeant compétitivité et réactivité accrues, les entreprises ont la nécessité de recourir à des compétences de plus en plus nombreuses et diversifiées. Ce besoin n'en épargne aucune, mais il est particulièrement crucial dans les PME/PMI. Le TTP est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale, mais la suivante est proposée : « le Travail à Temps Partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle»[2]. Aujourd'hui, cette définition peut s'appliquer à différents domaines d'activité et cette forme de travail peut répondre à de nombreux besoins des entreprises. Nous pouvons expliquer certains des cadres lui correspondant.

2. Les différentes formes de Travail à Temps Partagé

➢ **Le multisalariat**

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque

---

[1] Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995

[2] *Revue management et avenir*, avril 2008

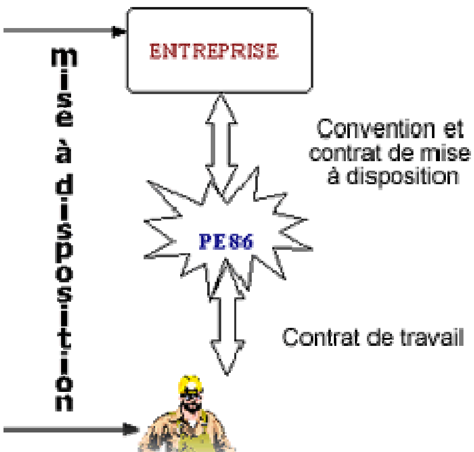
employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie. Hormis certaines spécificités, ces salariés bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel.

- **La pluriactivité**

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Dans la pratique, ce terme désigne plutôt le second des trois schémas : « 86 % des pluriactifs associent salariat et non-salariat ». Malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment, etc.) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne.

- **Le groupement d'employeurs**

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué par la loi du 25 janvier 1985, pour permettre aux PME-PMI de se regrouper afin d'employer une main d'œuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules. Les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement. Ce dispositif s'inscrit dans un contexte de montée de la multi-activité et du temps partagé. Or, la GRH est une exigence difficile à mettre en œuvre dans les PME. Le groupement d'employeurs (ou encore GE) répond à plusieurs types de besoins, parmi lesquels les besoins de compétences à temps partagé. Face à la complexité du multi-salariat et de la pluriactivité, le GE apparaît comme une solution palliative. Le salarié bénéficiera de l'unicité d'employeur, donc d'un seul salaire, d'un seul contrat de travail écrit obligatoirement ».



- **L’entreprise de travail à temps partagé**

Six ans après la proposition de loi non aboutie du sénateur Jourdain sur un statut du travailleur à temps partagé, la loi du 2 août 2005 en faveur des PME a créé un nouveau mécanisme afin de permettre la mise à disposition du personnel qualifié auprès d’entreprises qui ne peuvent le recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. Comme dans le cas du travail temporaire, une relation triangulaire va s’instaurer entre la personne mise à disposition, l’Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) et l’entreprise cliente. Un premier contrat de travail sera ainsi signé entre l’ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat, à caractère commercial, de mise à disposition sera également conclu entre l’ETTP et l’entreprise cliente. Cette ETTP semble donc mixer plusieurs autres formes déjà existantes (groupement d’employeurs, intérim, portage salarial…), sans y apporter d’avancées significatives.

- **Le portage salarial**

« Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié » (Gibus, 2001). Ce concept met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l’intermédiaire. Le consultant signe avec la société de portage un contrat d’adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci. Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant, etc. Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects est signé entre le consultant et la société de portage. Le contrat de mission peut alors être signé entre l’entreprise cliente et la société de portage. Quelques sociétés exigent que ce contrat soit tripartite, c’est-à-dire signé également par le consultant. En contrepartie d’une prestation de services auprès de l’entreprise cliente, la société de portage facture celle-ci sous forme d’honoraires et reverse le montant de la facture, taux de commission déduit, sous forme de salaire et de charges sociales. Cependant, cette forme de TTP présente des limites juridiques sur de nombreux points : motifs de recours, renouvellement et succession de CDD, lien de subordination, fourniture de travail, règlement du salaire, etc.

DEUXIEME PARTIE

LE MÉTIER DE « RH À TEMPS PARTAGÉ »

La fonction Ressources Humaines est une fonction support pour laquelle les entreprises n'ont pas les mêmes besoins en fonction de leur taille, de leur stratégie, de leurs problématiques, de leurs moyens ou encore des obligations légales qui leur sont applicables. Nous avons choisi dans notre étude de travailler uniquement sur la forme propre aux groupements d'employeurs, activité que nous avons présenté dans notre première partie ; et ceci en accord avec l'orientation globale de l'étude de notre promotion.

Afin de connaître les particularités du métier de gestionnaire des Ressources Humaines à temps partagé, nous avons réalisé quatre entretiens selon le guide d'entretien que nous pouvons retrouver en **annexe n°1**. Ceux-ci ont été enregistrés et retranscrits afin de mettre en avant les idées essentielles du métier. Nous pouvons retrouver ces différentes retranscriptions dans les **annexes n°2, n°3, n°4 et n°5.** Les entretiens ont été menés de façon semi-directive, c'est-à-dire que nous avons pris soin de ne pas orienter les réponses des personnes interrogées. Nous ne présentions que les thèmes et sous-thèmes que nous souhaitons aborder, tout en donnant des éléments sur lesquels nous souhaitons avoir plus d'informations lorsque l'on s'apercevait que notre interlocuteur pouvait développer davantage.

Nos quatre entretiens nous ont ainsi permis de mettre en avant cinq grands thèmes communs au métier de RH à temps partagé :

- L'origine du besoin
- La prise de conscience de ce qu'est la fonction RH en entreprise
- La population qui travaille à temps partagé
- La question des compétences et de la carrière du salarié à temps partagé
- Les conditions de travail et l'organisation propre au métier

Notre réflexion a ainsi porté sur ces cinq orientations et nous avons ainsi choisi de mettre en avant les idées des interviewés propres à chacun de ces thèmes.

1. **<u>Une activité encore à ses débuts, et qui a de l'avenir</u>**

L'activité de RH à temps partagé est, d'après toutes les personnes rencontrées, « *au début* », « *à ses débuts* », l'activité encore considérée comme « *embryonnaire* ». Toutefois, celle-ci tend à se développer car elle permet de répondre à un besoin dans certaines entreprises.
C'est Isabelle Dupont, directrice du groupement d'employeurs « Atlantique Compétences » en Loire Atlantique qui explique le mieux le rôle que peut avoir un groupement d'employeurs et donc du travail à temps partagé. Une chose fondamentale à garder à l'esprit est que l'employeur ne recherche pas du temps partagé : « *Une entreprise ne dit pas, 'je veux partager'* ». En effet, l'entreprise cherche une réponse à une problématique : « *je n'ai pas la capacité financière, je n'ai pas la nécessité, je n'ai pas la capacité de travail de prendre quelqu'un à temps-plein, donc trouvez-moi une solution qui fait, qui réponde à cette contrainte-là* ». Et la solution à cette problématique est bien le temps partagé, le fait de partager le salarié. Cette base est à prendre en compte par la suite, car cela met en évidence que l'entreprise n'adopte pas une démarche de partage, c'est le salarié qui se partage.
En ce qui concerne le RH à temps partagé, cette problématique d'un manque de moyens pour embaucher quelqu'un à temps partiel, se pose essentiellement dans les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, comme le précise Valérie Ragot, salariée à temps-partagé « *les PME, forcément c'est notre cible, les grosses entreprises elles n'ont pas besoin de nous pour fonctionner…* ». Cette cible des PME est d'autant plus vraie pour les fonctions support, comme les RH qui représentent un coût pour l'entreprise, sans produire directement de la valeur. Leur préoccupation principale est, d'après Isabelle Dupont « *ça va me coûter combien et comment je vais pouvoir réamortir ce poste* ? ».
L'avantage du temps partagé par rapport au temps partiel par exemple est, comme l'évoque Ana Guimard Dos Santos, d'éviter le turn-over. En effet, la stabilité offerte au salarié à temps partagé, grâce au groupement d'employeurs, favorise la fidélité du personnel qui ne se situe pas dans un emploi à temps-partiel « subi ».

La croissance de la demande pour les activités de RH dans les PME pourrait notamment être due à des mutations externes à l'entreprise, et notamment la complexification permanente du droit social. Ainsi, l'évolution de la législation a pu créer un certain besoin dans les entreprises, mais qui ne justifie pas nécessairement le recours à une personne à plein-temps. Cette idée a été retrouvée chez l'ensemble des acteurs interrogés. Isabelle Dupont parle même

de « *peur des Prud'hommes* », qui traduit l'inquiétude des entreprises face à la complexité du droit social. Les entreprises visualiseraient alors assez rapidement les coûts que cela peut représenter (dommages et intérêts, coût d'un cabinet d'avocats) et préféreraient travailler en 'préventif', en faisant appel à *« un professionnel des ressources humaines (qui) est en capacité de gérer ça intelligemment et de ne pas faire des erreurs ».*
L'introduction d'un certain nombre d'obligations ou d'incitations pour les entreprises favorise également le développement des RH à temps partagé dans les entreprises : il s'agit par exemple des conditions de travail, de la gestion du stress ou de l'accord des seniors.

Cette demande reste tout de même limitée, notamment à cause de l'existence de certains freins liés au métier même de RH. En effet, alors que le temps partagé est très développé pour certains emplois peu stratégiques tels que le secrétariat, il l'est moins pour des postes touchant à une certaine 'intimité' de l'entreprise. D'après Valérie Ragot, la « *confidentialité qui entoure ces dossiers RH* » limite l'arrivée de RH à temps partagé dans les PME. Cela rejoint l'idée de départ selon laquelle, l'entreprise ne souhaite pas « *partager son salarié* » et « *accepter que le climat social […] en interne soit un peu connu à l'extérieur* ». Ainsi, les métiers ayant un caractère confidentiel ou stratégique seraient plus difficiles à partager.

Les activités pouvant être confiées au salarié sont clairement définies dès le départ, lors de l'analyse du besoin. Ainsi, le RH à temps partagé peut constituer « *un renfort, un appui* » pour les personnes en place, ou encore un « *accompagnement sur des thématiques précises* » – comme la mise en place des élections des délégués du personnel – en faisant appel à des compétences spécifiques aux professionnels des RH. D'autres demandes sont moins classiques, comme de l'animation d'actions de formation ou d'accompagnement dans la recherche d'emploi.

2. La découverte d'une fonction stratégique à forte valeur ajoutée

La fonction RH à temps partagé apporte une dimension stratégique et un travail de fond qui va au-delà de l'administration du personnel.

D'autre part, on relève un changement dans les mentalités. Il se traduit par des prises de conscience comme celle des conséquences d'un mauvais management qui nécessite

d'accompagner le changement, ou encore la reconnaissance des possibles leviers RH ; sur le moyen terme, on retrouve également l'évolution de la vision de la RH en tant que stratégie (mais avec un intérêt limité aux PME) ou aide ponctuelle. Par ailleurs, il est à noter que les salariés des entreprises perçoivent la RH à temps partagé non comme une fonction externalisée mais comme une fonction présente dans l'entreprise. Toutefois, certains préjugés ou certaines peurs peuvent exister comme la logique budgétaire primaire (leitmotiv du coût) ou concurrentielle. Les groupements d'employeurs (GE) font un effort de répartition des RH à temps partagé dans des entreprises non concurrentielles, de communication pour informer les entreprises … ainsi les demandes initiales ne sont pas toujours preuves de changement des mentalités, mais le recours au GE est le début d'un processus d'évolution, d'autant plus que la législation contribue à inciter les entreprises à se préoccuper des problématiques RH (comme celle du stress notamment).

Ces évolutions ont un impact sur le fonctionnement de l'entreprise qui est positif. En effet, l'intervention du RH permet d'apporter des réponses adaptées aux besoins et aux moyens de l'entreprise et ainsi optimise des actions RH diverses (gestion des conflits, résolution de questions en droit social, mise en place d'une GPEC ou de chômage partiel, gestion des urgences comme les préavis de grève par exemple, élections des délégués du personnel, le recrutement, formation à la polyvalence, etc.) et apporte un réel conseil juridique renforcé par la veille juridique des RH. Non seulement, l'intervention RH en temps partagé amène à prendre du recul, à dégager du temps ou encore à benchmarker, mais elle améliore l'efficacité dans l'entreprise. Par exemple, le RH à temps partagé exploite des processus d'information et de communication plus courts et plus pertinents car il/elle fonctionne par créneaux (ou temps partagé). On remarque également que cette modalité innovante est source de diversité dans l'entreprise et de solidarité entre celles-ci, non négligeable pour la pérennité des sociétés. Enfin, les entreprises sont rassurées de voir les risques d'embauche réduits puisque le temps partagé commence par une mission ponctuelle qui souvent en suscite une autre.

Néanmoins, dans cette prise de conscience, certaines résistances apparaissent ou persistent. La question du coût revient inéluctablement dans le discours de nos interviewés. En effet, les employeurs s'interrogent à court terme sur les coûts visibles et immédiats et de leurs amortissement, et font reposer leurs premiers jugements sur la profitabilité et la valeur ajoutée de la RH. Aussi, des suspicions naissent avant d'avoir essayé, par méconnaissance, quant à la

disponibilité réelle du RH en temps partagé, ou quant à la confidentialité des salariés dans l'entreprise, ce qui pose la question de la confiance des entrepreneurs en leurs hommes. Les craintes portent sur la question concurrentielle mais aussi sur l'image que les employeurs peuvent véhiculer à l'extérieur (sur le climat social par exemple) et encore sur les pratiques douteuses vis-à-vis de la loi que peuvent avoir certains individus par manque d'information peut-être.

3. Des salariés ayant des caractéristiques communes

De manière générale, la population étudiée est expérimentée dans la fonction RH et possède entre 30 et 45 ans. Au-delà de la fonction RH, certaines personnes ne souhaitent pas travailler à temps plein et choisissent le temps partagé, il s'agit également de saisonniers. On retrouve certains métiers comme celui de secrétaire, de comptable, de métiers industriels ou de support (RH) et dans les domaines de la qualité, la sécurité, l'environnement par exemple. Les personnes que nous avons rencontrées sont toutes diplômées d'un master RH avec un statut variable.

De plus, certaines qualités sont à détenir pour être RH à temps partagé. Au-delà du savoir-faire technique exigé pour intervenir dans les entreprises, les principales relèvent du savoir-être. D'une part, le/la RH à temps partagé doit faire preuve d'organisation et d'autonomie tout en étant flexible, réactif/ve et disponible. Dans un environnement varié, le salarié RH doit faire preuve de patience, d'écoute, de capacités de communication et de physionomie, en étant en même temps souple et ouvert d'esprit. Ainsi, RH à temps partagé implique d'être adaptable humainement et techniquement de façon à être en veille juridique. Cette capacité à aller chercher l'information et à synthétiser se traduit également lors du retour dans l'entreprise afin de s'informer sur les évolutions durant l'absence du RH à temps partagé. Enfin, cette gymnastique permanente implique d'avoir une bonne santé physique, une résistance mentale et une flexibilité d'esprit importante.

Dans le cadre de cette évolution du temps partagé, les attentes des salariés vis-à-vis du travail sont aussi en mouvements. Premièrement, les salariés dans l'entreprise s'attendent à plus de réactivité RH notamment en temps de crise et sollicitent des alternatives au travail comme la formation. La RH à temps partagé, par la présence de la fonction RH suscite des espoirs

d'amélioration et des opportunités pour « vider son sac ». La question de la légitimité du RH à temps partagé par rapport aux salariés peut parfois se poser, ce qui requiert une bonne communication de la part du RH à temps partagé. Deuxièmement, pour les salariés du GE, un réel engouement se fait sentir pour accéder à une richesse et une diversité d'expériences et de compétences dans le cadre d'une procédure simplifiée. Dans ces expériences, certains recherchent à faire du conseil sans être consultants, en prenant moins de risque et en choisissant la flexibilité, afin de s'épanouir. La volonté de faire du conseil se renforce avec les populations seniors expérimentées (prisées par les GE) qui souhaitent rester dans la dynamique de l'emploi (même une fois en retraite) et transmettre leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être avant de sortir du marché du travail. Enfin, on retrouve un type de population en recherche de sécurité d'emploi et de temps partiel choisi pour des raisons d'équilibre avec la vie privée, ce sont les femmes avec des enfants en bas âge qui ne veulent pas sacrifier leur carrière.

4. Comment rester compétent lorsqu'on travaille à temps partagé ?

Le statut de salarié à temps partagé étant particulier, la gestion des compétences et des carrières des salariés est à considérer de manière spécifique. Les salariés à temps partagé, ayant plusieurs expériences simultanément, ressentent cela comme étant très enrichissant. Gwenaëlle Delots explique ainsi « *C'est avoir pratiquement trois expériences en une […] cela permet de tripler les expériences professionnelles et les compétences techniques* » et estime que « *les compétences sont mieux mises à jour* ». Selon Ana Guimard Dos Santos, c'est « *du fait qu'elle rencontre des contextes différents, avec des organisations différentes, et des modes de travail différents* ». De plus, d'une entreprise à une autre, *« les problématiques ne sont pas les mêmes »* et grâce au temps partagé *« on peut travailler dans des secteurs d'activité différents* ». C'est donc la multiplication des expériences et le fait de travailler dans des environnements variés qui permettraient un enrichissement important et un développement de compétences.

Le fait de travailler sur des missions différentes d'une entreprise à l'autre constitue une opportunité d'acquérir des compétences techniques dans différents domaines des ressources humaines. De plus, d'après Gwenaëlle Delots, plusieurs types de compétences en bénéficieraient : « *les compétences relationnelles sont aussi importantes que les expériences techniques pures* ». Des compétences qui relèveraient plutôt du savoir-être peuvent également

être enrichies par le temps partagé tels que « *des aptitudes d'adaptation* » ou de la « *flexibilité* ».

En ce qui concerne l'accès à la formation, Ana Dos Santos nous explique que celles-ci peuvent être décidées et financées, soit par le groupement d'employeurs, soit par l'entreprise pour répondre à un besoin spécifique. Les salariés ne seraient donc pas lésés quant à l'acquisition de compétences de cette manière.

Toutefois, plusieurs éléments contribuent à l'isolement du RH à temps partagé ce qui peut constituer un frein au développement des compétences. Gwenaëlle Delots évoque notamment ce manque de contacts « *le point à améliorer pourrait être celui de créer un réseau au sein des salariés du GE Helys, […], c'est intéressant de voir d'autres personnes dans notre situation, d'échanger sur nos expériences* ». L'entreprise adhérente fait souvent appel à ce type de salarié car elle ne détient pas ces compétences en interne. De plus, les entreprises adhérentes et intéressées par des personnes travaillant en RH à temps partagé sont souvent de petites structures ayant peu de moyens, ne souhaitant pas par exemple payer « *un abonnement à Liaisons Sociales* ». Or, comme l'indique Isabelle Dupont « *une RH, si elle reste isolée dans son coin, elle est très vite obsolète* », d'où la nécessité de trouver d'autres moyens pour se mettre à jour et rester informé des dernières tendances ou évolutions juridiques.
La directrice du groupement d'employeurs a cherché à faire face à cette difficulté, notamment avec la mise en place d'un groupe de travail d'une quinzaine de DRH d'entreprises de la région nantaise et qui se retrouvent chaque mois pour échanger sur leurs pratiques. En associant ses salariés RH à temps-partagé, elle espère ainsi leur permettre de se « *puiser de la ressource de grosses entreprises* » et de rester au « *goût du jour* ». Par exemple, lors de la dernière réunion sur le Plan séniors, ils ont pu comparer les dispositifs contenus dans leurs accords respectifs : « *on a tous fait du benchmark* ».

De plus, ces réunions lui permettent de voir et d'échanger avec ses salariés de manière plus régulière. En effet, l'éloignement entre l'employeur et le salarié rend difficile le suivi de la carrière de ceux-ci. En effet, la distance et le manque d'échanges réguliers ne lui permettent pas d'évaluer objectivement et directement leur travail. Alors que ces échanges ne règlent pas cette difficulté de l'évaluation des compétences des salariés, ils permettent tout de même de *« garder ce lien avec l'employeur ».*

5. Des modalités de travail particulières

Le métier de RH à temps partagé implique des « *conditions de travail tout à fait particulières* ». En effet, dans un premier temps, les modalités de travail impliquent adaptation, réactivité et anticipation. Il s'agira d'être comparé à « *un caméléon* », dynamique pouvant s'adapter à des contextes différents avec des modes de travail différents, alors le RH à temps partagé « *doit s'adapter pour pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise dans laquelle il est placé* ». Cette diversité d'expérience est considérée comme enrichissante par l'ensemble des personnes ayant choisi ce mode de travail, mais elles reconnaissent également que ce n'est « *pas simple* », que cela nécessite une importante flexibilité et que c'est fatiguant. En effet, « *il faut vraiment changer de casquette […] on est à 100 % dans une entreprise le jour, après on enlève sa casquette, on en met une autre, et on est à 100 % dans l'autre entreprise les jours suivants […], c'est à la fois dynamisant mais c'est aussi assez fatigant, mentalement en fait tout simplement* » ; une salariée reconnaît même qu'il est fréquent de finir des dossiers « *à la maison* » par rapport à la charge de travail et aux délais. Bien que cela « *bouge tout le temps* » et que la routine ne puisse s'installer face à des choses toujours nouvelles, cela amène cependant un stress, une fatigue physique et mentale.
Il s'agira de pouvoir être disponible et accessible. Parfois même cette accessibilité modifiera les plannings prévus. Par exemple, ce métier nécessite une certaine habileté à pouvoir passer d'une entreprise utilisatrice à une autre lorsqu'un besoin ou une question urgente apparaît. Ça peut être le cas lors d'un préavis de grève dans une des entreprises qui obligera le salarié à modifier son emploi du temps pour traiter l'urgence même s'il n'avait pas prévu d'être ce jour précis dans l'entreprise, « *parce que, quand vous avez d'un seul coup un préavis de grève qui arrive, vous ne pouvez pas dire à votre dirigeant, et bien je suis désolée, votre DRH n'est là que le lundi et le mardi, on traitera ça la semaine prochaine* ». Parfois, quand les urgences sont nombreuses, on n'est plus sur du temps partagé mais sur du « *temps mélangé* », et même si c'est rare, ce sera difficile à gérer pour la personne.

Le salarié peut donc choisir, en fonction des besoins des entreprises, des modalités qui lui conviennent pour son organisation personnelle. Cette organisation fait l'objet d'un planning, que l'employeur, c'est-à-dire le GE a obligation de fournir, et ensuite « *il est dit dans le contrat de travail que la modification de planning peut être faite, mais avec un préavis de 7 jours, sauf si c'est à la demande du salarié* ». L'organisation peut alors varier : cela peut être

un accompagnement sur plusieurs semaines ou plusieurs mois, selon un rythme lui-même variable (1, 2, 3 ou 4 jours par semaine dans une entreprise, le reste dans une autre), une des salariées interrogées ayant parfois eu jusqu'à 5 contrats de mise à disposition en même temps. La présence du salarié dans l'entreprise pourra évoluer. En effet, le temps de présence pourra augmenter, l'entreprise utilisatrice prenant par exemple conscience de l'apport du salarié et de la valeur ajoutée de la fonction RH, comme nous avons pu le préciser antérieurement. Qu'il s'agisse d'un CDI ou d'un CDD, les conditions de travail pourront également être variables, des missions pouvant être réalisées à domicile et d'autres à l'extérieur. Le salarié devra être prêt à effectuer un certain nombre de déplacements. De manière générale, ce sont des personnes qui aiment ces modalités de travail, « *on a des gens qui sont dans la demande de ces modalités de travail* », alors que « *il y a encore quelques années il fallait rester dans la boîte toute sa vie pour garantir une sécurité de l'emploi* ». Cela revient parfois à du temps partiel choisi, temps de travail que les salariés organisent en fonction du nombre d'entreprises adhérentes dans lesquelles ils interviennent ; des femmes souhaitant par exemple s'occuper de leurs enfants le mercredi pourront sans problème moduler leurs interventions grâce au temps partagé.

Dans son organisation de travail, le RH à temps partagé a un travail supplémentaire lié au retour dans l'entreprise. En effet, « *la vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas* », et il s'agira alors « *d'aller chercher l'information quand on revient* » car « *vous partez, vous revenez, et il faut vous réadapter à votre environnement* », d'autant plus que les salariés des entreprises adhérentes peuvent avoir des attentes envers un gestionnaire RH qui seront différentes de celles d'un autre gestionnaire. En effet, « *quand un salarié a besoin de quelque chose auprès du RH, il a besoin d'une réponse tout de suite la plupart du temps* ». Des salariés vont parfois vouloir discuter avec le RH, « *on est un petit peu la personne extérieure qui arrive dans l'entreprise pour régler ou améliorer telle ou telle chose* ». Le peu de temps de présence implique aussi de « *savoir aller à l'essentiel* », de prioriser et de faire preuve d'efficacité. Cela implique également l'importance de la veille « *pas seulement en veille extérieure mais en veille en interne aussi à l'entreprise pour savoir ce qui s'est passé* ». La veille permet alors de ne pas devenir obsolète très vite.

Ainsi, travailler à temps partagé, c'est travailler avec une certaine « *souplesse* », avec « *des collaborateurs différents* » d'une entreprise à l'autre et avec « *flexibilité* ». Mais cette

organisation particulière, aux conditions de travail différentes d'un salarié à temps complet dans une seule et même structure, nécessite une grande capacité d'adaptation, de l'autonomie et « *un état d'esprit* » en adéquation avec ce schéma de travail. C'est « *une façon de faire et de penser* » qui nécessite d'être ouvert, curieux et à l'écoute, mais c'est aussi un rythme particulier qui pourra parfois être « *usant* ». Le ressenti perçu par rapport à cette fatigue est que « *les temps partagés c'est bien, mais le temps mélangé c'est trop* ».

CONCLUSION

Le travail à temps partagé est une modalité de travail qui n'est pas très connue. Il est vrai qu'aujourd'hui, les gérants de groupements d'employeur ne font pas vraiment de communication autour de cette activité, ils se contentent de répondre à la demande et ça leur suffit pour l'instant. Ainsi, on ne va pas les trouver sur des affiches ou sur des mailings, mais par contre le biais du bouche à oreille leur permet de faire connaître les dispositions de cette forme de travail. Ce pourront être des dirigeants qui ont été satisfaits de cette modalité de travail et qui vont en parler à d'autres. Nous pouvons également mettre en avant le fait qu'au sein des demandeurs d'emploi, il y a de plus en plus de demandes spontanées parce que c'est un outil de travail qui peut correspondre à certaines personnes.

Ainsi dans l'environnement externe, ce qui a pu évoluer depuis quelques années, c'est peut être la meilleure connaissance petit à petit des particularités de cette modalité de travail, associée à la perception de la fonction RH comme une fonction stratégique en interne dans les entreprises. Le travail à temps partagé se développe actuellement énormément, et les évolutions qui lui sont propres, seront davantage perceptibles dans les années à venir face aux mutations actuelles, qu'elles soient internes ou externes.

Choisir le métier de RH à temps partagé, c'est choisir des conditions de travail particulières et répondre au besoin également particulier d'un environnement de travail, celui des PME. En effet, les grandes entreprises auront déjà un service RH leur permettant de répondre à leurs besoins internes et externes face à la législation applicable. Nous pourrions définir le RH à temps partagé selon la définition de Valérie RAGOT, salariée du groupement d'employeurs Atlantique Compétences, c'est-à-dire comme « *quelqu'un qui va intervenir sur un juste à temps acceptable par l'entreprise et qui va faire prendre conscience aux dirigeants pour qui ils travaillent que cette fonction n'est pas une fonction du court terme mais du long terme* ». Etant donné que le métier de RH à temps partagé est en phase de mise en place et de développement, cette définition changera peut être dans quelques années.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE N° 1 : Guide d'entretien

IGR – Institut de Gestion de Rennes

GUIDE D'ENTRETIEN PROSPECTIVE METIER "RH A TEMPS PARTAGE"

THEME	SOUS-THEME	CARACTERISTIQUES	VARIABLES	TYPE	MODALITES						
Identifiants de l'acteur-expert	Années d'expérience	âge	AGE	métrique							
		entrée sur le marché du travail	ENTREE	métrique							
	Emplois actuels	taille des entreprises employeuses actuellement	TAILLE	ordinale	1 à 30	30 à 50	50 à 100	100 à 150	150 à 300	300 à 500	>500
		postes occupés actuellement	POSTE	nominale	RRH	Assistant RH	DRH	autres			
Principales mutations externes	ce qui influence le plus l'activité	de la création du temps partagé à aujourd'hui	EXT-PASSE	nominale	économie nationale	économie mondiale	évolution de la législation	NTIC	politique	facteurs socio	autres
		cette année 2009	EXT-PRESENT	nominale	économie nationale	économie mondiale	évolution de la législation	NTIC	politique	facteurs socio	autres
		à partir de 2010 et à CT	EXT-CT	nominale	économie nationale	économie mondiale	évolution de la législation	NTIC	politique	facteurs socio	autres
		à M/LT	EXT-LT	nominale	économie nationale	économie mondiale	évolution de la législation	NTIC	politique	facteurs socio	autres
	moteurs et freins	moteurs externes	EXTMOT	nominale							
		freins externes	EXTFREINS	nominale							
	évolution	quel développement ?	DVLT	nominale	effet de mode ?	effets pervers ?	contexte de crise ?	autres ?			
Principales mutations internes	ce qui influence le plus l'activité	de la création du temps partagé à aujourd'hui	INT-PASSE	nominale	économie nationale	stratégie organisationnelle	évolution de la législation	technologie	politique	facteurs socio	autres
		cette année 2009	INT-PRESENT	nominale	économie nationale	stratégie organisationnelle	évolution de la législation	technologie	politique	facteurs socio	autres
		à partir de 2010 et à CT	INT-CT	nominale	économie nationale	stratégie organisationnelle	évolution de la législation	technologie	politique	facteurs socio	autres
		à M/LT	INT-LT	nominale	économie nationale	stratégie organisationnelle	évolution de la législation	technologie	politique	facteurs socio	autres
	organisation	déplacements, transports	TRANSP	nominale							
		vie privée/vie professionnelle	VIEPRIPRO	nominale							
	pourquoi	réponse à quelles problématiques de l'entreprise	REPONSE	nominale	structure	développement	obligations légales	coût	temps	fidélisation	autres





GUIDE D'ENTRETIEN PROSPECTIVE METIER "RH A TEMPS PARTAGE"

THEME	SOUS-THEME	CARACTERISTIQUES	VARIABLES	TYPE	MODALITES					
Changements induits	directives actuelles	régime des RRH à	REGIME	nominale						
		organisation juridique	JURID	nominale						
	changements constatés	sur les activités	CHGTACT	nominale	négociations avec IRP	recrutement	juridique	GPEC	paie	autres
		sur les compétences	CHGTCOMP	nominale	pré-requis	savoir, connaissances	savoir-faire	savoir-être		
		sur la formation	CHGTFORM	nominale						
		sur les responsabilités	CHGTRESP	nominale	moins importantes	plus importantes	pas de modification			
		sur la charge de travail	CHGTCHARG	nominale	moins importante	plus importante	pas de modification			
		sur l'organisation du métier	CHGTORG	nominale						
	changements à venir	sur les activités	CHGTACT-LT	nominale	négociations	recrutement	juridique	GPEC	paie	autres
		sur les compétences	CHGTCOMP-LT	nominale	pré-requis	savoir, connaissances	savoir-faire	savoir-être		
		sur la formation	CHGTFORM-LT	nominale						
		sur les responsabilités	CHGTRESP-LT	nominale	moins importantes	plus importantes	pas de modification			
		sur la charge de travail	CHGTCHARG-LT	nominale	moins importante	plus importante	pas de modification			
		sur l'organisation du métier	CHGTORG	nominale						
Perception du métier	propre vision	vision de leur métier	VISMETIER	nominale						
	propre définition	définition de leur métier	DEFMETIER	nominale						

nominale	question ouverte

ANNEXE N° 2 : ENTRETIEN « RH à temps partagé »

Gwenaëlle DELOTS

Vendredi 23 octobre 2009

- **Etudiants** : Fabien MOREAU et Tiphaine BERNARD
- **Lieu de l'entretien** : IGR, rue Jean Macé à Rennes
- **Durée de l'entretien** : Une heure et demie (14H30-16H)
- **Interviewée** : Gwenaëlle DELOTS, salariée du Groupement d'employeurs Helys à Rennes sur la fonction RH (HELYS, Espace Clubs - 2 avenue de la Préfecture 35042 Rennes Cedex)

Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel ?

Au niveau de mon parcours, j'ai au départ une maitrise d'anglais. Ayant manqué deux fois le Capes, j'ai trouvé une formation en contrat de qualification RH (bac+3) dans un cabinet de recrutement (présélection téléphonique, recherche directe, etc.).

En 2001, j'ai été embauchée en région parisienne au poste d'Assistante RH et Formation dans une société du Groupe SUEZ Environnement (GDF SUEZ). Je m'occupais de l'assistanat RH, des contrats de travail, de la gestion de la formation avec la responsable formation (plan de formation, propositions au CE, organisations des formations externes et internes, bilan des actions de formation qui servait au Bilan Social, etc.), de la déclaration 24/83, des stagiaires en formation et des VIE (identifier les besoins des services et faire en sorte que les besoins soient identifiés aux périodes où les étudiants recherchent des stages de formation (création de liens entre les jeunes stagiaires ingénieurs) , des relations avec les écoles (contacts avec les écoles, forums dans les écoles ou dans des forums multi-entreprise). Il y avait alors 700 salariés sur toute la France. En 2005, j'ai changé de poste lorsque le pôle de développement RH a été créé par le nouveau RRH. Avant, il y avait 2 personnes sur la formation et toutes les autres personnes du service étaient des opérationnels. Ce nouveau pôle m'a amené au poste de Chargée de Développement RH. J'ai ainsi lâché progressivement la partie formation, et j'étais davantage centrée sur les relations avec les écoles, la répartition de la taxe d'apprentissage, les comités mobilité (lieux d'échanges avec tous les RH opérationnels, RRH et DRH), la représentation lors des Comités Environnement (apport de candidats pour les postes à pourvoir), les people review (identification des personnes à potentiel afin de leur proposer des évolutions de plan de carrière, cela nécessitait d'avoir une vision critique dans la rédaction d'un document cohérent avec un équilibre dans les éléments recueillis, ce document était présenté chaque année au Comité de Direction, avec un réel suivi derrière). Je suis alors restée 2 ans et demi sur ce poste.

En 2007, j'ai présenté ma démission pour suivre mon conjoint, je suis donc revenue dans la région bretonne. Je me suis alors inscrite dans la formation continue du Master 2 GRH à l'IGR (Institut de Gestion de Rennes, IAE de Rennes). J'ai réalisé un premier stage de 3 mois chez Expectra, puis un second stage de 3 mois chez Kereval à Thorigné Fouillard (de janvier à avril). Puis, j'ai été prise en CDD à temps partiel dans cette même entreprise à la fin de mon stage grâce au Groupement d'Employeurs rennais Helys, j'intervenais 2 jours par semaine (mardi et jeudi) de mai à juillet. J'ai proposé à Kereval d'adhérer à ce GE pour continuer ma mission de stage. J'avais découvert Helys quand ils avaient proposé un stage, j'avais déjà rencontré Caroline THIEFFRY, directrice de ce GE. Kereval est donc adhérent à l'association Helys depuis mon expérience en temps partagé.

Je vais avoir une seconde expérience grâce à Helys. Je commence en effet mercredi prochain chez OPTIMA (CDD de 6 mois). C'est une association Route de Lorient qui n'a pas de convention collective (uniquement par rapport au droit du travail), il y a 150 salariés. Une RH gère le quotidien, mais en parallèle, ils ont besoin de quelqu'un sur le travail de fond (accord seniors, etc.). Cette expérience est encore différente du fonctionnement habituel d'un GE où idéalement ce sont des CDI avec un objectif à long terme.

Je suis entrée à 26 ans sur le marché du travail et j'avais 34 ans quand j'ai intégré la promotion FC de 2008-2009 à l'IGR.

Que connaissez-vous de ce Groupement d'Employeurs HELYS ?

Helys est une association créée par des responsables d'entreprises qui n'avaient pas les moyens ou l'envie de recruter des gens tout seuls. Je ne sais pas dans quelle mesure Helys est autonome mais ce GE dépend des subventions d'Etat en tant qu'association. Helys est l'unique employeur du salarié mis à disposition et établit à ce titre son contrat de travail ; le salarié est placé sous l'autorité du responsable de l'entreprise pendant toute la durée de sa mise à disposition ; une convention de mise à disposition est signée entre Helys et l'entreprise ; rien n'est signé entre la société et le salarié. La relation est tripartite.

L'entreprise paye une adhésion au GE. La prestation évite à la société d'avoir un salarié en plus, la gestion du salarié se faisant par Helys.

Les avantages sont de mettre des salariés au service des entreprises qui n'ont pas de besoin à temps plein, de pouvoir donner de la souplesse à tout le monde : au salarié qui souhaite travailler 3 jours par semaine, et à la société qui n'a pas le temps ou l'envie de faire un contrat de travail pour une journée de travail. Le rythme peut aussi être celui de deux semaines par mois (par exemple, quelqu'un qui fait la paie à la fin du mois, mais n'est pas présent au début du mois), ou il peut être saisonnier (exemple des agriculteurs ; l'origine est d'ailleurs plutôt agricole).

Pour la société, cela permet l'amélioration du processus de recrutement. Par exemple, Helys fait un premier tri des candidatures et donne des conseils. C'est la société qui choisit le salarié

et les conditions de rémunération (négociation entre l'entreprise et le salarié), mais après c'est quand même Helys qui gère l'administration du salarié.

L'adhésion est d'environ 200 à 250 €, avec en supplément la participation à un fonds (les adhérents sont solidaires, si l'une des trois entreprises où travaille le salarié est en difficulté, les deux autres sont garantes, elles donnent donc toutes une somme au début qui sera rendue à la fin). Le salaire est calculé au coût horaire brut pour le salarié multiplié par un coefficient de 1.8 pour les non-cadres et de 2 pour les cadres (sans certitude).

Helys est reliée à une convention collective très basse (limite au droit du travail) et donc les intitulés de poste sont faits par rapport à cette convention (et classification par rapport à cette convention).

Que connaissez-vous du portage salarial ?

Le portage salarial, c'est être indépendant, gérer son activité avec un « coup de main » de la société de portage qui fait la partie contrats/factures. C'est comme si c'était un cabinet comptable qui faisait les paies, sauf que là c'est pour des individus indépendants.

Quels sont les points positifs et négatifs du temps partagé ?

Ce qui me semble positif au niveau de l'expérience d'un GE est le fait de pouvoir s'adapter aux structures locales, de proposer des compétences dont elles ont besoin mais durablement. En Bretagne, il y a beaucoup de PME, et c'est vrai qu'il y en a certaines qui peuvent avoir des besoins au niveau RH. Par contre, le point à améliorer pourrait être celui de créer un réseau au sein des salariés du GE Helys. Cela aurait été agréable de rencontrer les autres salariés pour échanger. Ce type de contrat est nouveau donc en tant que salarié, c'est intéressant de voir d'autres personnes dans notre situation, d'échanger sur nos expériences.

Les cabinets comptables peuvent-ils faire concurrence au métier de RRH à temps partagé ?

La plupart des cabinets comptables ont des personnes capables de gérer des éléments RH (contrats de travail, licenciement) mais via le GE, on peut apporter plus que ça : intégrer quelqu'un qui va faire la paie en interne ou apporter des choses complémentaires à ce que fait le cabinet (GPEC, recrutement), ça peut donc être concurrentiel, tout dépend de la mission proposée.

Les prestations RH peuvent se développer par le GE, j'y crois, j'en suis persuadée. Beaucoup de sociétés auraient des projets à moyen terme en RH mais compte tenu des difficultés actuelles, elles préfèrent pour le moment continuer à travailler avec des cabinets comptables. Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à laisser quelqu'un entrer dans leur société (accès

aux choses confidentielles) qui va partir avec des connaissances de la société, elles savent très bien où va le salarié les autres jours de la semaine. Helys essaye de mettre des gens dans des sociétés qui ne soient pas directement concurrentes.

On entend beaucoup parler d'externalisation RH, qu'en pensez-vous ?

Externalisation RH, on ne sait pas toujours ce qu'il y a derrière. C'est avoir le travail fait par des gens qui ne sont pas salariés de l'entreprise (cabinet comptables, consultants) mais pour moi, un GE est aussi de l'externalisation. Au niveau contractuel, c'est de l'externalisation, mais c'est sûr qu'au niveau de la vision qu'ont les salariés de la société, c'est différent de l'externalisation.

L'intervention d'un gestionnaire RH à temps partagé est-elle perçue comme légitime par les salariés de l'entreprise, sachant que la personne n'y est pas à temps complet ?

Les salariés de Kereval n'ont pas changé leur vision quand je suis revenue en CDD puisque cela suivait mon stage. Mais c'est un cas particulier, je n'ai pas d'autres expériences en temps partagé.

Quel est votre ressenti par rapport au temps partagé ?

Que du positif - C'est avoir pratiquement 3 expériences en une avec un unique contrat de travail. Cela permet de découvrir le fonctionnement du GE et le fonctionnement des entreprises.

Voyez-vous quelques freins ?

Le coût supplémentaire. On regarde le montant qui sort mais pas la valeur ajoutée qui rentre, car elle n'est pas chiffrée (la RH est rarement chiffrée). Le calcul de l'économie réalisée n'est pas forcément effectué.

Et en termes d'organisation personnelle ?

Pour le salarié, ce sont 3 expériences en une sur un temps plein ou partiel. Cela permet de tripler les expériences professionnelles et les compétences techniques. Cela nécessite une organisation avec des *dead line* et des collaborateurs différents, je pense que c'est fatiguant mais enrichissant.

Quelles sont les conséquences pour les entreprises ?

Pérenniser une mission qu'elle n'aurait pas pu mettre en place sans le GE. Idéalement, c'est un objectif à long terme : quelqu'un en CDI pour faire une mission qu'on n'aurait pas pu mettre en place autrement.

En termes de compétences, c'est favorable car les métiers évoluent tous. Il faut rester en veille par rapport aux évolutions car d'une société à l'autre on ne va pas utiliser les mêmes logiciels par exemple, les compétences sont mieux mises à jour.

Le GE est bien pour les jeunes qui peuvent s'adapter d'une société à l'autre. Les jeunes d'aujourd'hui sont plus matures ; les compétences de vie sont des compétences non professionnelles mais les compétences relationnelles sont aussi importantes que les expériences techniques pures.

Les missions sont durables, donc une routine peut aussi s'installer (voire 3 routines si on intervient dans 3 entreprises).

Helys organise des soirées d'information où sont présentés des agendas des salariés, ça peut aller jusqu'à 4 ou 5 entreprises. Ce GE est généraliste donc il y a beaucoup de métiers différents.

Parfois la vision de la GRH varie d'une entreprise à une autre (exemple : gestion renouvelée ou pas), cela peut engendrer de la frustration ou l'envie de faire évoluer l'entreprise mais cela dépend de la personne et de la société. Il faut être patient pour faire évoluer les choses.

Comment le salarié est-il réactif face à une entreprise sans y être présent ?

On peut se demander si la 2ème entreprise va accepter de dépanner la 1ère qui a une question et qui appelle le salarié sur son temps de travail dans la 2ème. La partie consultant évite cela car le travail est davantage en agence avec quelques déplacements chez les clients. Cela pose la question de la disponibilité. La vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas. On manque des choses, c'est un travail supplémentaire d'aller chercher l'information quand on revient et c'est aussi une habitude à prendre par les autres de mettre la personne en copie pour que le salarié ait l'info à son retour. Si des gens appellent pendant les jours d'absence, il faut que quelqu'un prenne le message. Mais cela permet d'aller davantage à l'essentiel quand on est que deux jours dans l'entreprise, on ne peut pas reporter au lendemain, c'est un facteur d'efficacité, et on doit faire en sorte que les salariés intègrent quels jours on est là. On va plus à l'essentiel et les réunions sont plus percutantes.

Quel lien faites-vous entre un GE et le développement du territoire ?

C'est un facteur de développement du territoire, car il est arrivé que des salariés commencent en CDD puis qu'ils soient embauchés ensuite par les entreprises (mais il y a peut-être eu des fermetures de société aussi). Le partage de la vision RH stratégique peut aider des entreprises à s'implanter ou à se développer. Il y a beaucoup de créations d'entreprise sur la région, mais je ne pense pas que les GE intéressent les entreprises de moins de 40/50 salariés par la RH à temps partagé.

ANNEXE N° 3 : ENTRETIEN « RH à temps partagé »

Ana GUIMARD-DOS SANTOS

Samedi 7 novembre 2009

- **Etudiants** : Fabien MOREAU, Tiphaine BERNARD, Adèle REES
- **Lieu de l'entretien** : IGR, rue Jean Macé à Rennes
- **Durée de l'entretien** : Une heure (16H-17H)
- **Interviewée** : Ana GUIMARD-DOS SANTOS, stagiaire chez Helys (formation continue Master 2 GRH à l'IGR de Rennes), Groupement d'employeurs de Rennes (HELYS, Espace Clubs - 2 avenue de la Préfecture 35042 Rennes Cedex)

On va juste commencer par resituer l'objet de l'étude. On travaille avec l'Observatoire des métiers sur le métier de RH à temps partagé, ce qui nous amène à l'entretien d'aujourd'hui. Ce sont des entretiens semi-directifs donc on a un guide d'entretien, quelques thèmes à aborder avec vous. Donc on va vous les dire : on a toute une partie pour d'abord identifier votre parcours professionnel et ensuite les principales mutations externes par rapport au temps partagé, principales mutations internes, les changements induits et comment vous percevez votre métier. Donc ça c'est les 4 grands thèmes, après on va parler de plusieurs choses. Donc, pour commencer, est-ce que vous voudriez-bien parler de votre expérience professionnelle ? A quel âge vous êtes rentrée sur la marché du travail, quel âge vous avez actuellement et ce que vous avez fait depuis votre entrée sur la marché du travail.

D'accord, alors je vais commencer par parler de mes études. Donc, j'ai fait un bac A2, enfin on appelait A2 à l'époque, c'était des langues et puis j'ai fait un BTS action commerciale que j'ai réalisé en alternance en contrat de qualification. On appelait ça contrat de qualification à l'époque. Donc, j'ai commencé à l'âge de 19 ans à travailler sur le monde du travail. Ensuite, je suis rentrée dans une très grosse société qui s'appelle Téléperformance et qui était à Paris. J'ai oublié de parler de mon DESSMA, j'ai fait un DEESMA avec option marketing direct. Et après je rentrée dans cette société que je viens de dire, Téléperformance où j'ai commencé en tant que responsable client. Donc, je m'occupais de toute la partie recrutement, formation et mise en place de petits centres d'appels. Et ensuite j'ai évolué dans la même société en tant que RUO, donc Responsable des Unités Opérationnelles. Là je m'occupais d'un grand portefeuille clients, et d'ailleurs je m'occupais des grands comptes. J'ai eu à gérer environ 150 personnes sur différents sites.

Et est-ce que vous pouvez préciser à chaque fois les âges auxquelles vous avez commencé telle expérience,…
Là j'avais entre 21 et 23 ans.

Pour le Management des unités opérationnelles ?
Voilà, tout à fait. Et ensuite, j'ai quitté cette société parce que ça devenait de plus en plus technique et j'avais envie de toucher cette partie technique. C'était très bien de s'intéresser

aux hommes mais aussi la technicité qui rentrait en compte, à la technicité. Donc, je suis allée dans une SSII où j'ai travaillé sur toute la technicité, je suis rentrée sur la technicité et plus particulièrement sur les CRM, donc toute la gestion de la relation clients. Donc je travaillais à la mise en place de cet outil dans les différents centres d'appels. Et d'ailleurs, par cette expérience, comme je parle 5 langues étrangères, j'ai été amenée à travailler à l'étranger pour différents grands groupes comme L'Oréal, où j'ai du mettre en place cet outil sur différents pays. Donc, ensuite j'ai quitté Paris, pour suivre mon ami qui est mon mari d'aujourd'hui.

A quel âge ?
J'avais 27 ans. Donc, nous sommes arrivés ici à Rennes où je n'ai pas forcément tout de suite trouvé du travail puisque on a fait un bébé entre temps et on s'est mariés. Et j'ai fait l'IGR, la maîtrise de sciences de gestion et c'est ce qui m'a permis de retourner sur le monde du travail après puisque j'ai retrouvé, on va dire, 4 mois après la maîtrise. J'ai été donc, j'étais responsable – c'était en intérim dans un premier temps – j'étais responsable d'ADV (Administratif des ventes) où j'avais cinq assistantes commerciales à gérer. Dans une société qui vend en fait les produits, ou le café qu'on met dans les machines. J'y suis pas restée puisque c'était un remplacement et puis c'est pas ce que je voulais absolument faire. Et ensuite, je suis rentrée dans un organisme de formation où j'ai vendu de la formation continue qui m'a ensuite permis de rebondir dans mon Ecole de commerce où je suis responsable des relations entreprise, et où je m'occupe de l'accompagnement des jeunes qui ont une vingtaine d'années. Alors, l'accompagnement ça veut dire quoi, c'est les aider dans leur recherche de stage, dans leur emploi de 3ème année, dans leur contrat de professionnalisation, s'ils sont en alternance. Bien sûr dans le recrutement pour les entreprises et aussi pour intégrer notre école puisqu'il y a un concours pour rentrer chez nous et puis aussi sur la réalisation de leur mémoire et leur projet professionnel, etc.

A l'IGR, c'était quelle formation ?
C'était la maîtrise de Sciences de Gestion.

D'accord, donc Sciences de Gestion et pas RH particulièrement.
Il y avait une partie de Gwenaëlle d'ailleurs dans notre cursus. Et donc, du fait que la formation m'a énormément plu, j'ai décidé de reprendre mes études pour faire un Master 2 en RH, puisque j'en ai touché un peu partout. Quand je vous ai parlé de quand je faisais le CRM. Et j'ai été consultante aussi quand même, j'ai oublié de le préciser, dans la partie conduite du changement aussi, sur la dimension d'une équipe sur un centre d'appels, ce genre de choses. Donc, c'est ce qui a fait que j'ai touché un peu à de la RH sans m'en rendre compte. Et là, étant donné que je suis dans une Ecole de Commerce où je m'occupe énormément de l'intégration des jeunes sur le marché du travail, et bien j'y touche encore plus et c'est ce qui m'a plu et c'est pourquoi j'ai voulu faire ce Master 2. Et n'ayant pas toute la connaissance de la RH, et bien, j'ai voulu, en plus réaliser un stage que je réalise chez Helys, groupement d'employeurs où je suis à temps partagé puisque je travaille une journée par semaine chez elle, en tant que stagiaire.

D'accord, alors c'est une convention de stage.
Tout à fait.

Et vous faîtes quoi là-bas ?
Et bien je m'occupe de tout ce qui est RH. Là, j'ai 3 grandes missions, il y a toute une partie où je fais un référentiel des postes. Je suis en train de réaliser la mise en place de la mutuelle

pour les salariés du groupement d'employeurs et je vais réaliser aussi la mise en place des Délégués du Personnel.

D'accord, et vous ne gérez pas les contrats des salariés qui sont mis à disposition des entreprises ? Vous ne gérez pas les contrats ?
Je le vois, mais c'est pas… j'y touche pas. C'est pas le cœur du métier de RH de toute façon. J'ai été amenée bien sûr à voir ces contrats, le nombre d'heures, comment ça fonctionnait, etc.

Et vous êtes un jour par semaine à Helys…
Oui, et trois jours par semaine dans l'Ecole de Commerce dans lequel je travaille. Le vendredi, ici et le samedi aussi.

D'accord, ça fait trois choses. C'est l'Ecole de Commerce de Rennes ?
Alors, c'est pas l'ESC, ça s'appelle l'IFAG – l'Institut de Formation aux Affaires et à la Gestion à Chantepie.

Il y a des formations au management ?
Oui oui.

D'accord, et chez Helys, il y a combien de personnes actuellement ?
Il y a 25 salariés.

Et dans l'Ecole de Commerce, vous gérez la partie avec les différents contrats – contrats de professionnalisation, contrat d'apprentissage…
Combien il y a d'étudiants ? 130 étudiants.

Il y a quelqu'un qui travaille avec vous ?
J'ai une collègue qui travaille avec moi sur le recrutement. C'est elle qui est responsable de la cellule.

Et avant, vous n'avez pas eu de missions en temps partagé, avec un Groupement d'employeurs?
Non

Vous avez donc découvert le fonctionnement…
Je dirais non, mais quand vous êtes consultante et que vous travaillez sur différents projets, vous êtes un peu en temps partagé. Je considère que quand j'ai travaillé en SSII, je pouvais être sur 3 missions en même temps. Les missions n'avancent pas de la même façon et quand certaines choses devaient se décanter par d'autres activités pour que je puisse continuer, et bien je laissais tomber – c'était prévu bien sûr – et je partais sur autre chose.

Mais ce sont des missions assez courtes par rapport aux salariés à temps partagé ?
En fait, en temps partagé, ce qu'il faut que vous compreniez bien, c'est que si je prends un exemple d'une salariée de Helys, elle peut très bien faire un jour chez un employeur, enfin dans une entreprise pardon, puisque Helys est son employeur et avoir trois jours dans une autre entreprise et, donc là ça fait quatre jours, plus un autre jour dans une autre entreprise. Voilà, vous pouvez avoir ça.

Mais quand elle intervient comme ça, c'est des contrats de longue durée généralement ?
Oui, c'est des CDI de toute façon.

La taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement ? c'est combien de personnes ?
Alors, à Rennes, on est 6 personnes, mais sinon, nous sommes neuf écoles sur la France entière.

Donc, en termes de personnel dans l'école, il y a 6 personnes ?
Oui, pour 130 étudiants

Donc, chez Helys, il y a 25 personnes. Et combien de personnes gèrent le Groupement d'employeurs ?
Alors là c'est compliqué parce que l'organisation de l'entreprise. C'est Caroline Thieffry qui est la responsable opérationnelle de Helys. Mais il faut savoir que comme c'est un Groupement d'employeurs qui est une association, c'est géré par un conseil administratif où il y a différentes entreprises. Et les décisions sont prises par ce conseil administratif. Caroline propose mais c'est eux qui vont voter pour savoir si ça se passe ou pas. Voilà comment ça se passe. Et après, effectivement, elle a deux autres salariés, qui sont là un jour, voire deux jours selon l'activité. Par exemple, pour la comptabilité, la personne, je crois, vient deux jours par semaine, pour la comptabilité et la paie. Et une autre personne travaille sur la téléprospection qui travaille aussi je crois deux jours.

Bon, et bien, on va passer au deuxième thème. Quelles sont les mutations externes qui ont influencé le plus le groupement d'employeurs et dans le temps. Pas tellement l'activité du groupement d'employeurs, mais plutôt l'activité du temps partagé.
Qu'est ce qui a fait que le temps partagé existe ?

C'est plus dans le sens des mutations liées à l'environnement externe au groupement d'employeurs et qui ont fait que votre activité, votre métier a été modifié ? Que ce soit de la création, ou le développement, ou de la modification ?
En fait, si je prends les activités d'Helys, ils se sont rendu compte qu'il y avait des métiers qui n'étaient pas faciles, d'une part…

Par exemple ?
Dans tous les métiers industriels par exemple, et qu'on n'avait pas forcément besoin d'un temps complet. Cependant, on se rendait compte qu'il y avait un turn-over important sur l'activité, parce que, soit c'était un CDD, soit c'était de l'intérim. Donc, les entreprises en ont eu un peu marre d'avoir ce turn-over et se sont dit il faut qu'on trouve une solution. Et quand on leur a proposé le groupement d'employeurs en disant, bon voilà, vous allez pouvoir avoir quelqu'un trois jours parce que c'est ce dont vous avez besoin dans votre entreprise, vous allez être quasiment sûr que cette personne va être fidèle, parce que le groupement d'employeurs, lui, va trouver deux autres jours pour que ça fasse un temps complet.

Donc, finalement, c'est la complexité de certains métiers et les contrats qui ne sont pas forcément adaptés aux besoins, la recherche d'une autre forme de travail…
Oui, tout à fait. C'est une des raisons. Après, il y a d'autres raisons. Moi, je suis persuadée que sur les Ressources Humaines, il y a des entreprises qui n'ont pas de services de Ressources Humaines parce que, dans leur tête, c'est un coût. Parce qu'il faut leur démontrer

que c'est de la gestion renouvelée, que ça va leur permettre de gommer tous les coûts cachés, etc. mais, derrière leur tête, c'est un coût, parce qu'ils se disent, si je prends quelqu'un, il va falloir que je trouve quelqu'un qui travaille peut être à cinq jours, parce qu'elle ne voudra pas travailler que trois jours on a l'impression que le temps partiel n'existe pas mais il y a beaucoup de gens qui cherchent du temps partiel quelque part. Et donc, je suis persuadée que beaucoup d'entreprises, quand ils vont connaître cette façon de travailler, et bien vont être intéressés éventuellement, d'ouvrir un service RH à temps partagé. C'est-à-dire qu'au lieu de se payer un RH à temps complet, et bien il va prendre quelqu'un pour deux jours, ou deux jours et demi, trois jours et partager avec une autre entreprise.

Donc, finalement c'est des mutations qui entre guillemets sont, plutôt récentes.
Oui, oui, ce n'est pas encore ancré, c'est en train de se faire doucement mais sûrement. Aujourd'hui, là, par exemple, chez Helys, pour la comptabilité ça marche très bien. Les entreprises se rendent compte que c'est un bon moyen d'avoir sa propre comptabilité parce que, je ne sais pas si vos avez remarqué mais il y a beaucoup de choses étaient externalisées et qui reviennent dans les entreprises.

Et pourquoi ces activités reviennent dans les entreprises ?
Parce qu'on veut davantage contrôler, on veut davantage comprendre, on a besoin de prendre des décisions très rapidement et donc on a besoin d'avoir l'info tout de suite, sur place.

Est-ce que ce n'est pas plus une relation de confiance, c'est plutôt d'avoir la personne là deux ou trois jours ?
Oui, aussi et puis avoir la main dessus.

Et donc, là, c'est pour le temps partagé en général et du coup, pour le métier de RH, on a vu que les entreprises aujourd'hui avaient des besoins. Et en matière d'économie, de politique est-ce que vous voyez des choses qui peuvent influencer le métier de RH à temps partagé ? ou qui ont pu influencer il y a longtemps ?
C'est clair qu'aujourd'hui, comme on le voit aujourd'hui, dans notre formation, les entreprises ont intérêt à avoir un service RH chez eux s'ils veulent survivre. Donc, c'est clair que pour les PME qui sont moins de 100 salariés, qui n'ont pas encore passé le pas, c'est sûrement un moyen pour pouvoir répondre à cette défaillance. C'est d'ailleurs mon sujet de mémoire.

Pour la formation en Master 2 ?
Oui. C'est quelles sont les pratiques RH incontournables dans les PME et comment ces pratiques peuvent être mises en place dans les petites structures, et par le biais du temps partagé.

Et dans votre analyse par rapport aux mutations externes et qui ont pu influencer la RH à temps partagé, est-ce que vous distinguez une analyse depuis la création du groupement d'employeurs, aujourd'hui, dans le futur. Est-ce que, pour vous, il y a des choses qui vont évoluer par rapport à ça ? Est-ce que le besoin va augmenter, va diminuer, va rester stable ?
Pour moi, très sincèrement, je pense que ça va augmenter, et même d'ailleurs, demain, les entreprises auront tellement de charges chez elles qu'elles vont décloisonner, c'est-à-dire que même des métiers, contrôleur de gestion, au lieu d'avoir un contrôleur de gestion cinq jours sur cinq, et bien elle ne pourra pas forcément se le payer, continuer à se le payer et donc vont solutionner par ce biais. C'est-à-dire, je vais partager mon contrôleur de gestion sur différentes

entreprises. Tous les métiers supports, je suis persuadée que dans les années à venir, seront faits de cette manière-là.

Pour des raisons de manque de moyens ?
Oui, pour des raisons économiques, d'économie.

Est-ce que vous voyez d'autres raisons ? Est-ce que vous voyez des choses par rapport à ça qui seraient moteur, ou bien un frein au développement futur du temps partagé ?
Et bien, comme je dis, aujourd'hui, la difficulté des entreprises c'est de garder leurs hommes chez eux. Aujourd'hui quand j'appelle pour éventuellement intégrer un jeune en alternance, on me dit « avant d'intégrer quelqu'un, il faut d'abord que je trouve des solutions pour garder mes salariés. ». C'est la réalité aujourd'hui.

C'est une logique de fidélisation ?
Non, c'est essayer de ne pas mettre les gens en licenciement. Donc aujourd'hui, socialement, ils essaient déjà de trouver des solutions pour pouvoir donner à manger aux salariés qui sont en interne. Comment faire pour les garder. Donc, ce qui se passe aujourd'hui, c'est que par rapport à leur plan de formation, par exemple, avant ça partait dans tous les sens. Je peux vous dire qu'aujourd'hui, le plan de formation, il est réfléchi pour dire, comment je vais pouvoir garder mes salariés pour qu'ils restent toujours employables chez moi. Après, il y a toujours la réglementation qui tombe dessus, pour qu'ils restent employables. Aujourd'hui c'est exactement ce qui se passe dans les entreprises. Je me sers de mon plan de formation pour préserver mes employés chez moi. Demain, s'ils n'y arrivent pas, ils vont licencier, mais ils auront toujours besoin de certains hommes dans certaines activités de l'entreprise. Et bien, je pense que c'est là que le groupement d'employeurs va pouvoir se développer. Parce que la personne, au lieu d'avoir quelqu'un à temps complet, il n'aura plus qu'une personne à temps partiel, pour faire éventuellement l'activité juste comme il faut pour que ça tienne debout. C'est pour ça que je crois qu'il va y avoir un développement important du temps partagé. Mais aujourd'hui c'est très très mal connu, c'est mal compris. Je le vois bien par les appels qu'on a chez Helys. Donc, il va falloir qu'on change complètement notre culture et notre façon de voir les choses pour que ça puisse se développer, comme je suis en train de le décrire.

Pourquoi c'est mal compris ?
Parce que les candidats pensent que c'est la dernière roue du carrosse pour trouver du travail. Premier point.

Parce qu'on est un peu idéalistes, on veut trouver que par un CDI à temps complet dans une société et après un temps partagé en fonction des difficultés qu'on a. Mais finalement, le temps partagé, peut être qu'on n'a pas la même vision du travail qu'on s'était fait avant.
Et puis il y a autre chose aussi, c'est que quand une personne appelle, elle va dire, voilà, j'ai une journée de disponible, qu'est ce que vous pouvez faire pour moi ? Mais pourquoi vous voulez faire cette journée en plus ? Et bien, parce qu'elle est libre… donc je me dis pourquoi pas. Donc, là, on dit non, le temps partagé c'est un choix, mûrement réfléchi, il y a derrière un objectif, etc. Et en plus de ça, pour faire partie du groupement d'employeurs, si vous travaillez ailleurs, l'entreprise dans laquelle vous travaillez ailleurs, doit rentrer dans le groupement d'employeurs. Si elle ne veut pas rentrer dans le groupement d'employeurs, ce n'est pas possible. Et donc, là, le cas que je vous donne puisque c'est celui que j'ai vu jeudi dernier, où la petite dame travaillait chez son mari pendant trois jours, et elle voulait un jour

supplémentaire. Elle n'arrivait pas à comprendre pourquoi son mari, enfin, la société de son mari devait rentrer dans le groupement d'employeurs. Elle elle me disait, moi ça m'est égal d'avoir deux employeurs. Je ne vais pas changer toute ma vie parce que vous voulez que mon mari. Je lui ai dit que c'est comme ça. Il faut rentrer dans le groupement d'employeurs.

Et est-ce que dans ces cas là, on ne peut pas faire appel à d'autres formes de temps partagé ? Si par exemple, l'entreprise n'adhère pas, est-ce qu'il y a quand même possibilité de…
C'est pas la philosophie du groupement d'employeurs.

Mais par rapport à d'autres formes de temps partagé, est-ce que c'est possible ?
Alors, là, je sais pas. Mais en tout cas, la philosophie du groupement d'employeurs, c'est que le salarié qui veut faire un temps partagé doit être dans des entreprises qui ont adhéré au groupement d'employeurs, pour avoir un seul employeur qui est le groupement d'employeurs.

Et est-ce que quelque part, le salarié, au final ?
C'est autre chose, C'est une autre forme…

Ça reste du temps partagé ?
C'est du temps partagé mais sous une autre forme. La personne qui est multi-employeurs, elle va avoir deux salaires, elle va avoir deux conventions collectives, elle va avoir, etc.
C'est pas du tout la même chose. Le responsable du salarié du groupement d'employeurs, c'est le groupement d'employeurs, et uniquement lui.

Est-ce qu'on peut éventuellement juste… Est-ce que vous avez d'autres idées sur… Vous avez parlé des différents moteurs, qui permettraient de développer le temps partagé, comme les besoins des entreprises. D'autres freins, comme l'incompréhension de la part des salariés, par exemple, la peur des entreprises à avoir un temps plein. Vous avez évoqué la peur par rapport au turn-over, est-ce que vous voyez d'autres moteurs ou d'autres freins qui peuvent venir de l'extérieur et influencer le temps partagé ?
La réglementation, aussi. Aujourd'hui, la réglementation, il y en a une, mais je pense que petit à petit elle va se développer aussi, alors ça va aussi permettre de développer l'activité ou plutôt de la freiner, là je peux pas vous dire, je ne sais pas ce qui va se faire.

Dans le futur… et aujourd'hui, est-ce que c'est un frein, un moteur ?
Oui, je dirai que c'est un frein. Parce que pour rentrer dans un groupement d'employeurs, il fait y adhérer, et pour y adhérer, il faut une caution. Il faut verser une caution de trois mois. Alors imaginez, trois mois – de salaire je crois – aujourd'hui vous avez vu que la conjoncture n'est pas simple alors quand on dit sortir trois mois de salaire, on va dire c'est 2000 €, ça fait 6000 € pour pouvoir adhérer au groupement d'employeurs. C'est pas forcément évident. Sachant que cette caution, attention, j'explique bien, elle ne va pas dans la poche du groupement d'employeurs, parce que le groupement d'employeurs ne fait pas de profit.

Parce que c'est une association
Parce que c'est une association. Voilà et donc, cet argent est déposé dans un compte. Si la personne elle s'en va, hop, on lui rendra cette caution. Et moi qui suis allée une fois en rendez-vous, et bien je peux vous dire que tout de suite, ça a été, et pourquoi ça ? à quoi ça sert ? etc. Il y a une explication à quoi ça sert.

A quoi ça sert ?
A quoi ça sert… Et bien, comme c'est une association et que tout est lié les uns aux autres, puisque vous travaillez pour différentes entreprises, s'il y a une entreprise qui se casse le nez, vous imaginez bien que, étant donné que le groupement d'employeurs est l'employeur, on doit continuer à payer le salarié alors que l'entreprise s'est cassé le nez.

C'est-à-dire que même si une personne travaille deux jours dans une entreprise qui fait faillite par exemple, la personne doit être rémunérée pour ces deux jours.
Exactement.

Pendant combien de temps ?
Pendant six mois je crois, si je ne me trompe pas. On se donne six mois pour lui retrouver quelque chose. Donc, comme on va la payer à ne rien faire, entre guillemets, et bien c'est cette caution, qui va permettre de payer la rémunération comme si elle était en entreprise.

Donc, ça veut dire que l'entreprise ne récupère pas sa caution tant qu'il ne quitte pas le groupement d'employeurs.
Dès que la personne ne retrouve pas du travail. Quand elle quitte le groupement d'employeurs, il faut bien lui retrouver quelque chose à la personne. Parce que dès qu'elle quitte le groupement d'employeurs, elle ne prend pas forcément le salarié. Donc, on veut bien que l'entreprise quitte le groupement d'employeurs, mais le salarié, il est salarié de qui ? Du groupement d'employeurs. Donc, là encore, on continue à payer la personne jusqu'à ce qu'on lui trouve quelque chose.

Grâce à la caution de l'entreprise.
Voilà.

Et si le salarié ne fait plus partie de l'entreprise pour une raison X ou Y et que l'entreprise quitte le groupement d'employeurs ?
Et bien là, on lui rend sa caution, sans problème. Et ça c'est très difficile à comprendre pour les entreprises. C'est pas un mécanisme. Parce que : pourquoi est-ce que je continue de payer un salarié, alors qu'il ne travaille plus chez moi. On explique que, s'il était salarié de chez vous, et que vous seriez en faillite, vous le paieriez quand même quelque part parce que quand la société serait liquidée, il recevrait son salaire par le liquidateur.

Et juste pour évoquer différents thèmes, par rapport aux différentes mutations externes qui peuvent influencer le temps partagé, que ce soit mondiale, évolution de la législation, ça vous en avez parlé, nouvelles technologies de l'information et de la communication, politique, facteurs sociaux, est-ce que ces éléments-là vous font penser à des éléments de mutations externes qui influenceraient le temps partagé ? Par exemple, est-ce qu'il y a des facteurs sociaux qui peuvent influencer le temps partagé ? Est-ce que la politique peut influencer le temps partagé ?
Ah oui, la politique peut influencer le temps partagé, tout à fait. Par exemple, une femme qui a envie de travailler à mi-temps ou qui a envie de trouver des horaires pour compléter par rapport à sa vie familiale, c'est la politique qui peut faire quelque chose là-dessus. Mais il y a des choses qui sont faites au niveau politique.

Est-ce que l'Etat pourrait être promoteur ?
Il l'est déjà mais c'est pas encore… C'est en train de se développer doucement. Il y a beaucoup de problèmes. Je préfèrerais qu'il travaille sur les jeunes là, à leur trouver du boulot à temps complet que de se jeter tout de suite sur le temps partagé. Je vous le dis tout de suite.

Vous avez parlé du fait de pouvoir aménager le temps de travail des hommes et des femmes, est-ce que c'est un facteur social ou est-ce que vous pensez qu'il y a une demande par rapport à ça au niveau de la société ? Est-ce que le temps partagé peut répondre à une demande de la société, en termes d'emploi, d'aménagement du temps de travail pour les femmes ?
Oui oui, tout à fait, moi je pense que… Moi qui travaille à temps partagé aujourd'hui ou même quand je travaillais sur différents dossiers, je dirais que ce qui est intéressant c'est de ne pas tomber dans des routines, de découvrir de nouvelles choses. Bon, après, c'est un état d'esprit. Tout ne monde ne peut pas faire du temps partagé.

Pourquoi ?
Parce qu'il faut avoir des aptitudes, d'adaptation, de savoir se… Déjà, être un caméléon. Parce que quand vous partez, vous revenez, il faut vous réadapter à votre environnement, au contexte, ce qui s'est passé entre temps, des gens qui sont avec vous mais qui ne vous voient pas tous les jours, qu'on ne vous oublie pas et que vous vous ne les oubliez pas. Il y a toute une façon de faire et de penser qui n'a rien à avoir avec celui qui se lève à 8h, qui arrive au boulot à 9h, qui met ses 50 centimes dans la machine à café, qui s'assoit devant son ordinateur et qui part à 17h, et le lendemain c'est la même chose. Ça n'a rien à voir.

Et cela va justement nous permettre de faire la transition avec les mutations internes ? Est-ce que, c'est ça, c'est par rapport à l'organisation interne du métier ? Qu'est-ce qui influence, qu'est-ce qui a été modifié ? Au niveau de l'adaptabilité, au niveau des transports ? la vie privée, la vie professionnelle ? A quelles problématiques ça répond ?
Je dirais que, aujourd'hui, quand vous faites du temps partagé, il y a toute une adaptation à avoir et un esprit très ouvert et curieux. Et très à l'écoute, c'est clair que si la personne n'a pas ces connexions là, elle va avoir beaucoup de mal. Ensuite, c'est clair que vous ne rentrez pas dans une routine parce qu'il s'est passé des choses pendant que vous n'étiez pas là. Alors la première chose à faire, je sais que dès que j'arrive, parce que j'y vais le jeudi, je vais voir Caroline et je lui demande : 'alors, qu'est-ce qui s'est passé la semaine dernière ? Qu'est ce qui s'est passé depuis lundi ?'. Donc là, elle me raconte ce qui s'est passé et voilà, même si ça n'a rien à avoir avec ce que je suis en train de mettre en place. Je veux dire, c'est pour l'intérêt de l'entreprise, de suivre les évolutions, qu'est ce qui a évolué, qu'est ce qui a changé, peut-être qu'il y a un nouvel adhérent qui est entré, enfin voilà, c'est la vie de l'entreprise. Même quand vous êtes à temps partiel. Aujourd'hui, je suis à temps partiel dans mon école, c'est pareil. Là, ça fait 3-4 jours que j'y suis pas allée, lundi, la première chose que je vais demander à ma collègue, c'est, bon, alors qu'est ce qui s'est passé jeudi, qu'est ce qui s'est passé vendredi ? Vous voyez ce que je veux dire ? Donc, voilà, il faut avoir cette aptitude de… une certaine autonomie. Parce qu'il va falloir rentrer dans les dossiers, etc. En plus, quand vous faîtes du temps partagé, ce qui n'est pas simple, c'est que, je pense que vous les savez, toutes les entreprises ont leur façon de faire. Donc si vous êtes sur deux métiers, si je prends la comptabilité, vous arrivez chez un client, sa comptabilité est établie d'une certaine façon, vous allez chez un autre client, c'est encore une autre façon de faire. A chaque fois, il faut que vous vous adaptiez à l'environnement dans lequel vous êtes. Comme quoi,

vous voyez, c'est pas quelque chose de si simple à faire. Sans une certaine flexibilité, une certaine souplesse d'esprit, la personne ne peut pas faire du temps partagé.

Est-ce que c'est un frein ou un moteur cette adaptation ? Est-ce que c'est stimulateur ?
Je dirai que ça dépend de la personne. Pour moi, ça dépend de la personne.

Est-ce que vous pensez que tous les types de populations sont capables de faire ça ? Ou non, et pour qui ? Qui pourrait mieux répondre ?
Ça dépend de l'individu, ça dépend des aptitudes de l'individu.

Quelque soit l'âge,… ?
Ah oui, oui, quelque soit l'âge. Je ne dis pas que les jeunes peuvent faire mieux que les vieux. Non, non, je pense que c'est vraiment… je pense que c'est un état d'esprit à avoir. Soit on l'a, soit on l'a pas, soit on le cultive, ou soit on le développe, mais je pense… ça peut être inné, mais je pense que ça s'apprend.

Et comment est-ce que vous, vous le ressentez, en termes d'organisation, en termes de gestion entre vie privée et vie professionnelle ?
Je dirai que c'est inné chez moi parce que j'ai toujours fait dans ma vie 50 000 choses à la fois. La preuve aujourd'hui, vous avez vu, je fais trois choses, mais ma vie a toujours été comme ça.

Donc vous aimez ça ?
Ah oui, oui, il faut que ça bouge tout le temps tout le temps.

Et est-ce que, par rapport à votre vie privée, est-ce que c'est gérable ? Vous l'avez toujours fait du coup ?
Ça se gère. Je dirai, que, heureusement que j'ai mon mari quand même !

Et est-ce que vous seriez prête, par exemple, là, tout est localisé à Rennes, c'est bien, mais si on vous demandait, demain, vous êtes en temps partagé dans deux voire trois entreprises disons, un peu plus éloignées géographiquement sur le bassin ou sur le département, est-ce que vous seriez prête à accepter des missions ?
Oui, parce qu'en tant que consultante vous le faites. J'ai déjà touché aussi au consulting, donc vous allez à droite à gauche. Quand j'étais consultante, j'ai fait des projets nationaux où je devais me déplacer de Paris à Rennes par exemple, j'avais été à Pau, j'avais été dans le Nord, je ne sais plus comment ça s'appelle, enfin voilà, à un moment donné, quand vous faites des projets vous êtes amené à vous déplacer, même si j'ai 3 enfants.

Et parmi les choses qui peuvent influencer le temps partagé en interne, est-ce que, si je vous parle de technologies, si je vous parle de stratégie organisationnelle, vous pensez que ces éléments-là peuvent amener à développer le temps partagé ? Par exemple, si j'essaie de reprendre ce que vous avez dit tout à l'heure, le développement partagé peut être un moyen pour répondre aux besoins des entreprises ? Est-ce que ça permet de répondre à la stratégie organisationnelle dans l'entreprise ? le fait de garder des compétences ? Est-ce que par exemple, la technologie peut amener à développer le temps partagé ? En termes d'impact sur l'organisation même du métier de RH à temps partagé ? Sur des dimensions internes, propres à l'organisation, est-ce qu'il y a des choses que vous voyez qui ont influencé avant

ou qui vont peut-être influencer une entreprise dans son organisation ? Ou est-ce que c'est une organisation simple et dans ce cas-là, agir sur le métier en interne ?
Je dirai que l'activité est embryonnaire, enfin, surtout sur les métiers support. Ce qui serait bien, ce serait de voir sur des métiers saisonniers. Parce que vous savez, le temps partagé, c'est de là que ça a été créé. Et je suis sûre que eux, ils pourront vraiment vous répondre à ces questions là, parce que ça fait des années que ça existe sur des métiers saisonniers. Alors que les métiers de support sur lesquels on est en train de parler là, c'est embryonnaire.

C'est-à-dire ?
C'est-à-dire que, aujourd'hui, on a détecté qu'il pouvait y avoir un besoin effectivement et qu'on pouvait y répondre par le temps partagé, mais c'est en train de se mettre en place là là. 25 salariés, c'est pas beaucoup. Je dirai qu'il faudrait avoir quelques années de recul, attendre cinq voire dix ans, pour dire, bon là, est-ce que ça va se développer comme ça, est-ce que la technologie va avoir une influence, etc. Là, aujourd'hui, je pense que c'est trop tôt pour se poser ce genre de questions, parce que tout n'est pas mis encore, tout n'est pas posé.

Et, si par exemple, concernant la technologie, vous êtes RH à temps partagé, donc dans plusieurs entreprises, le RH, il doit être disponible a priori auprès de ses équipes ? Est-ce que derrière, la technologie peut influencer justement le fait d'être plutôt réactif ? Par exemple, on a le téléphone. Le téléphone existe déjà depuis longtemps, mais est-ce que d'autres technologies peuvent aider à être plus réactif, répondre aux urgences selon les différentes entreprises ?
Attendez, dans le temps partagé, il y a une chose qu'il ne faut pas oublier, c'est que quand la personne va dans une entreprise, elle va travailler comme l'entreprise le lui demande. Donc, si l'entreprise décide qu'il y a un intranet et qu'il faut gérer l'intranet, et bien la personne qui est à temps partagé, elle se servira de l'intranet mais si dans la deuxième entreprise par exemple, il n'y a pas d'intranet, et que tout doit se faire par notes de services, ça se fera pas notes de service.

Est-ce que les bonnes pratiques d'une entreprise peuvent influencer les bonnes pratiques d'une autre ?
Alors, ça c'est comme tout salarié dans toute entreprise. C'est, par rapport à mon expérience, s'il y avait quelque chose qui marchait vachement bien dans cette entreprise, est-ce que c'est adaptable dans cette deuxième entreprise ? C'est pas sûr. Tout dépend de l'organisation de l'entreprise. N'oubliez pas ce que vous a dit Gwenaëlle, toutes les bonnes pratiques ne sont pas forcément à être adaptées partout. Il faut analyser le contexte dans lequel nous sommes et par rapport au contexte dans lequel nous sommes, et bien, nous allons mettre un outil qui va s'adapter à ce contexte là. On ne peut pas se dire, ce truc-là, il marche super bien là-bas, je vais faire exactement pareil. Et bien non, ça ne marchera pas pareil, parce que le climat social n'est pas le même, parce que le fonctionnement n'est pas le même, parce que la hiérarchie ne voit pas les choses de cette façon-là, etc.

Donc, évidemment, il faut adapter les idées au contexte, n'empêche que, est-ce que ça peut apporter plus d'idées ?
Bien sûr, puisque vous avez deux expériences différentes, vous allez effectivement, c'est là où vous voulez m'emmener, pouvoir comparer. Bien sûr, qu'on va comparer, bien sûr qu'on va se dire, ah, tiens, j'aimerais bien faire ce truc là là-bas, bien sûr. Mais ce que je veux dire par là, vous allez d'abord vous adapter à votre contexte, à votre travail, et ensuite, dans un deuxième temps, vous allez améliorer la façon dont vous allez travailler. Et effectivement, s'il

y a des choses qui peuvent aller d'une entreprise à une autre, qui répond à des mêmes besoins, etc., pourquoi pas.

Et donc si cette logique d'amélioration n'est pas possible,… Vous avez parlé de comparaison, quand on compare deux entreprises dans lesquelles on travaille, est-ce que ça peut générer des éléments positifs, et éventuellement adapter des idées qui fonctionnent dans un contexte peut-être différent ou est-ce que ça peut générer des frustrations, et lesquels et comment ?
Là, pareil, ça dépend de la personne. D'un côté, moi ça m'est arrivé d'avoir fait des choses dans des entreprises et me dire, tiens, j'ai l'impression d'être dans le même contexte, tiens je vais proposer et on va voir ce que ça donne. Et des fois, on créé de nouvelles choses, parce qu'on voit de nouvelles choses et parce qu'on évolue aussi. Toute l'expérience que vous pouvez acquérir de toute part va vous faire aussi évoluer et développer les nouvelles choses. Les choses que je voyais il y a dix ans, je les vois pas du tout de la même façon aujourd'hui. Ça peut être une frustration pour des gens, en disant oh là là, j'ai envie de mettre ce truc là parce que j'ai envie de montrer à mon chef que je sais faire quelque chose et moi je suis pas comme ça. Je regarde ce qui se passe, j'essaie d'améliorer mon quotidien, et me dire tiens ça ça pourrait être adapté. Et si ça marche, je le mets en place, je le mets en pratique et on y va, mais c'est pas pour autant que je serai frustrée si ça ne marche pas. J'essaierai de réfléchir, de comprendre pourquoi ça ne marche pas et trouver la solution adaptable à mon besoin.

Donc, les logiques éventuellement de frustration dépendent des individus, que ce soit des idées qui ne peuvent pas se mettre en place, des différences de salaire entre les entreprises ?
Oui

D'accord. Et donc, c'est le groupement d'employeurs qui rémunère le salarié ? Et donc, est-ce qu'un salarié peut avoir le même poste dans deux entreprises différentes et être payé différemment ?
Non

Donc, à travail égal, salaire égal ?
Alors oui et non. Parfois, il y a des conventions collectives qui ont un coefficient plus élevé et là, on adapte.

C'est pas une convention collective unique qui régit les salaires ?
Si, c'est le commerce de gros par exemple pour Helys. Mais si la convention collective de l'entreprise est plus favorable, et bien on doit…

Et la convention collective du commerce de gros, elle est déjà bien ou ?
Non, pas vraiment

Alors, ça veut dire que beaucoup d'entreprises vont avoir des conventions collectives plus favorables pour le salarié ?
Oui

On a parlé des problématiques en entreprise qui pouvaient influencer les mutations en internes, à savoir le développement du temps partagé ou les rémunérations…
Par rapport à la réponse sur les problématiques de l'entreprise, donc on a cité tout à l'heure et je pense que c'est pour ça qu'on a déjà répondu à la question : le coût, le

développement, garder ses salariés, etc., une logique de temps, et de la structure, puisqu'on a parlé des PME, les besoins ne sont pas forcément les mêmes. Je pense qu'on a déjà évoqué, à moins que vous en voyez d'autres ?
La méconnaissance, la méconnaissance du temps partagé. Qu'est ce qu'il y a d'autres… ?

Et moi, j'ai une question, par rapport à la culture d'entreprise, est-ce que c'est… Une des problématiques de l'entreprise, c'est avoir une culture d'entreprise de façon à ce que tout le monde s'identifie, je ne vais pas rentrer dans les détails, mais tout ce qu'il y a par rapport à la culture d'entreprise, est-ce que ça peut être un frein interne ? un moteur, le fait d'avoir de la RH à temps partagé ? Quelles conséquences ça a sur la culture de l'entreprise ? Est-ce que les autres salariés acceptent bien la personne ?
C'est clair que pour un poste de DRH, un poste RH à temps partagé, c'est clair que, n'étant pas là toute la semaine, ça peut avoir des impacts sur les hommes. Parce que, d'une part, on a plus l'impression peut-être que c'est une personne plus extérieure à l'entreprise. On peut se demander comment cette personne peut être aussi proche de nous alors qu'elle n'est pas là tout le temps. donc, c'est pas la crédibilité, j'arrive pas à trouver le nom…

La légitimité ?
La légitimité, voilà. Elle a sûrement un impact, je pense. Je le vois comme ça.

C'est un frein ? un moteur ?
C'est pas que c'est un frein, mais ça peut être une difficulté pour la personne en RH

Que le comptable ne soit pas là, ça ne pose aucun souci. Moi, par exemple, je ne connais pas mon comptable. Je le connais pas. Qu'il soit là ou qu'il soit pas là, ça ne change rien à ma vie en tant que salarié. Maintenant le RH, il est pas là, j'ai un problème, il bien-sûr il est pas là le jour où j'ai mon problème. Il va falloir que j'attende lundi. Là, ça peut être gênant je pense.

Ça veut dire que dans votre conception, et vous me dites si je me trompe, dans votre conception du temps partagé, le RH n'est disponible que pendant les temps prévus. Il ne gère pas l'urgence, en dehors du temps de travail prévu dans l'entreprise ?
Ce que je voulais dire par là, c'est que les salariés qui auraient besoin du RH, n'étant pas là, 5 jours sur 5, et bien, le vivraient mal, dans le sens où, quand un salarié a besoin de quelque chose auprès du RH, il a besoin d'une réponse tout de suite la plupart du temps.

Donc, le RH n'est pas accessible ?
Le RH n'est pas accessible quand il est absent de l'entreprise, et là, ça peut être une difficulté, effectivement pour le métier RH à temps partagé.

Mais après, si par exemple on prend les entreprises qui n'avaient pas de RH auparavant, ce sera toujours une valeur ajoutée
Ah voilà, tout à fait. C'est pour ça que je dis que le RH à temps partagé est intéressant pour les petites structures. C'est ce que je vous ai dit au départ, je vous ai parlé de petites structures, de PME, moins de 100 salariés, je dirai même moins de 50.

D'accord. Du coup, on a évoqué les mutations internes et les mutations externes, quels sont les changements induits par ces mutations sur le métier ? ça va être des changements constatés ou des changements à venir
Sur les métiers qui sont faits en temps partagé ?

Sur le métier de RH à temps partagé. Aussi bien en termes d'activités, de compétences, de formation, de charge de travail, d'organisation du métier. Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé ou est-ce que ça changera plus tard ?
C'est une autre façon de travailler. Ça, c'est clair, parce qu'il va falloir aller à l'essentiel. Du fait qu'on n'est pas 5 jours sur 5 dans l'entreprise, il va falloir prioriser, encore plus que ce qu'on priorisait habituellement. En termes d'activités, elles ne changent pas. Alors après, est-ce qu'on donne toutes les activités RH à traiter, je ne suis pas sûre. La paie par exemple, peut-être pas, ou au contraire, oui la paie, mais tout ce qui est évaluation, on enlève, tout ce qui est formation, on enlève, voilà. Je pense qu'il y a des choix qui vont être faits.

Parce qu'on peut très bien prendre quelqu'un en temps partagé pour la paie par exemple. Prendre quelqu'un qui n'intervient que pour ça, c'est possible ?
Oui, mais alors là, c'est pas une RH, pour moi.

Oui, mais par exemple, si dans une autre entreprise elle fait autre chose ? C'est possible ça par exemple, d'intervenir…
De faire de la paie dans une entreprise, et dans une autre elle fait réellement de la RH ? Oh, oui, bien sûr !

Là, elle répondrait aux besoins d'une entreprise qui a besoin d'elle que pour la paie, et elle répondrait aux besoins d'autres entreprises sur d'autres thématiques, d'autres domaines RH.
Mais si sur un poste RH en lui-même, il n'y aurait pas la paie, c'est clair que si elle travaille 3 jours, elle ne pourra pas tout réaliser, c'est pas possible. Elle aura énormément de mal.

Donc, ça oblige les entreprises à bien définir leurs besoins au départ ?
Ah, ça, c'est clair et quel que soit le poste, c'est pas que la RH. On fait d'ailleurs… Helys fait un recueil d'informations sur les besoins du poste pour créer la fiche de poste qui ensuite est validée par le client. Et quand le client a validé la fiche de poste, c'est là qu'on commence à envoyer une annonce, à sélectionner les candidats, à les rencontrer, etc.

Donc, les fonctions, il peut y en avoir des très différentes, en fonction de l'entreprise ?
Voilà. La personne peut dire, moi je veux quelqu'un qui s'occupe que de la formation. Et elle va s'occuper du plan de formation et des évaluations des salariés.

Et ça, ça changera ?
Ça peut changer. Alors, sachez que tous les métiers à temps partagé peuvent très bien être un besoin au départ qui évolue et qui évolue aussi dans le nombre de jours ou d'heures supplémentaires à réaliser dans l'activité. Chez Helys, il y a une personne qui a commencé 3 jours et qui finit par être à 80%. Parce qu'il y a eu une extension, parce qu'il y a eu plus de travail. Donc là l'entreprise dit, et bien là, 3 jours ça ne suffit plus pour faire le travail que je lui ai demandé, il en faut 4. Helys, est-ce que je peux l'avoir pour 4 jours plutôt que 3 jours au départ, ou 2 jours. Après on regarde si c'est possible, etc. Et après, ça peut arriver que ça se développe encore plus et que là, j'ai besoin de la personne à temps complet.
Il y a des évolutions possibles. Une entreprise peut avoir un besoin d'un jour ou deux et ensuite développer sur trois ou quatre, ce sont des choses qui peuvent arriver.

Et en termes de responsabilités du métier de RH à temps partagé ? Est-ce que vous avez vu des changements à partir des différents points qu'on a évoqué avant ?
Moi, je ne pourrai pas tellement vous en parler parce que moi je ne fais pas de métier de RH à temps partagé même à des entreprises. Là, il faudrait que vous demandiez de rencontrer, et je crois que vous l'avez fait d'ailleurs… Vous avez rencontré les 2 salariés RH.

C'est pas nous, ce sont des collègues à nous.
Là, c'est eux qui pourront vous donner ce sentiment là de comment a évolué leur métier dans les deux ou dans les trois entreprises dans lesquelles elles travaillent.

Et pareil, sur la charge de travail ?
Et bien là, ça dépend, c'est l'entreprise qui décide. C'est l'entreprise adhérente qui décide.

Et donc les mutations dont on a parlé auparavant, n'influencent pas ce genre de chose ?
Non, là, c'est vraiment sur le besoin, c'est comme vous quand vous allez demain répondre à une annonce auprès d'une entreprise. C'est elle qui a décidé d'une mission avec des tâches bien définies, et elle a des besoins. Elle va dire, je veux que vous sachiez faire ça et que vous le fassiez. Et ensuite, vous allez voir que votre poste va plus ou moins évoluer. Il y a des tâches qui vont disparaitre, d'autres qui vont apparaître, etc. ça c'est du fait, que, éventuellement, l'activité, si on prend la RH, et bien, on a fusionné pour vous retrouver avec une entreprise supplémentaire, vous avez recruté dix personnes depuis le début de l'année, ça fait dix personnes en plus à gérer dans l'entreprise, c'est une nouvelle loi qui vient de tomber, donc là, c'est l'exemple de la loi des séniors, tout le monde est en train de plancher pour voir comment on va faire par rapport aux séniors. Voilà,…

Donc il y a quand même des mutations externes qui peuvent avoir une influence. Ça influence d'abord l'entreprise et ensuite les RH.
Oui, mais c'est là, c'est pas le temps partagé qui fait ça, c'est pour tout métier.

Et est-ce que la RH à temps partagé est-ce que ça a une influence sur les négociations avec les représentants du personnel. Comment ça se passe ?
Pour l'instant, je peux pas vous le dire puisque je suis en train de… je vais la mettre en place. Pour l'instant il n'y a pas de délégués du personnel, ça va être fait cette année. Il en faut un parce qu'on a dépassé les 20, enfin les 11, pardon, et bien voilà, donc on va gérer le truc. Mais après, quelle est la relation, comme dans toute entreprise… Alors, je pense que ça va être un petit peu plus complexe parce que les gens ne travaillent pas tous dans le même endroit, mais après, il y a une communication à mettre en place, à décider et voilà. Ce sera un peu différent que dans les entreprises où le délégué du personnel est en interne, on peut aller le voir tous les jours. Là, il sera désigné, et après, pour le voir ou pour communiquer avec lui, et bien il y aura sûrement une procédure à mettre en place pour que ce soit clair pour tout le monde. Effectivement.

Et éventuellement, sur les compétences, quel impact ça a est-ce que sur les compétences en général, est-ce que ça développe les compétences ? quel type de compétences ?
Alors oui, je pense que le temps partagé, effectivement, développe les compétences de la personne parce que, du fait qu'elle rencontre des contextes différents, avec des organisations différentes, et des modes de travail différents, et bien, forcément, comme je vous le disais tout à l'heure, vous développez des façons de faire en parallèle. Donc, c'est très très enrichissant pour l'entreprise. En plus de ça, vous travaillez, en RH, j'imagine, on peut travailler dans des

secteurs d'activité différents, donc là aussi, les problématiques ne sont pas les mêmes. Si vous travaillez dans une industrie et si vous travaillez dans une société de services, vous voyez que les problématiques ne vont pas être les mêmes. Là, ça va être très enrichissant pour la personne à temps partagé. Et c'est ça que je recherche moi.

Et sur tous les types de compétences ? savoirs, savoir-faire, savoir-être ?
Ah oui, oui, tout à fait.

Et est-ce que le temps partagé a un impact en interne sur le recrutement ? Est-ce que ça vous évoque quelque chose ?
C'est-à-dire quand la société Helys, elle recrute, comment ça se passe ? Ou quand la personne à temps partagé elle recrute ?

Non, c'est par rapport à la personne à temps partagé, mais on l'a dit, c'est pour le recrutement dans le métier de RH, dans le domaine d'activités du RH. En gros, ce qu'on a dit, si vous êtes d'accord, c'est qu'il peut intervenir sur tout
Oui, par contre, le recrutement par le groupement d'employeurs, je dirais, c'est pas qu'il est spécifique, mais on travaille énormément sur le savoir-être. Si la personne ne peut pas s'adapter, si elle n'a pas certaines aptitudes, comme je le disais tout à l'heure, et bien, elle ne peut pas travailler dans un groupement d'employeurs. Donc c'est clair que c'est ce qu'on va regarder de très près. Bien-sûr on va regarder les compétences, on va regarder si elle peut répondre aux besoins du client, ça c'est pas un problème. Ça, ça va être facile, si elle a la connaissance, etc. Et si elle a pas la connaissance, on peut aussi l'envoyer en formation. Mais là, très sincèrement, on regardera énormément le savoir-être, savoir si elle est adaptable, si elle est à l'écoute…

Qui forme la personne salariée d'Helys ? Est-ce que c'est l'entreprise ?
C'est l'entreprise. Maintenant, si on voit qu'elle a peu de connaissances sur Excel, et qu'il faut du Excel dans l'entreprise dans laquelle elle travaille, et bien on va dire au client, voilà, ce que je vous propose, c'est qu'on lui fasse une formation d'Excel et donc là, c'est Helys qui envoie le salarié faire une formation.

On va passer sur ce que vous percevez du métier. On l'a déjà évoqué par rapport aux différents axes, mais est-ce que vous pouvez nous donner votre définition en gros du RH à temps partagé et votre vision du métier ? Alors, d'abord on va commencer par votre définition du RH à temps partagé.
Alors, le RH à temps partagé, c'est une personne qui réalise son activité RH dans différentes entreprises, avec des activités ou des situations différentes. Il doit s'adapter pour pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise dans laquelle il est placé.

Et votre vision du métier ?
Alors, je pense que c'est pas simple, surtout en RH, parce que, un, il faut s'adapter aux salariés, il faut être très proche d'eux, il faut garder cette légitimité dont on parlait tout à l'heure, tout en faisant son travail en temps et en heure, et je pense que vous avez pu remarquer qu'il y a des détails dans tous les sens, que c'est en pleine mouvance et qu'il faut être en veille, mais pas seulement en veille extérieure mais en veille en interne aussi à l'entreprise pour savoir ce qui s'est passé, connaître tous les rouages du métier, des postes, de ce qui s'est passé, enfin voilà. Donc, je dirai que c'est pas si simple que ça, ce n'est pas donné à tout le monde, je pense, maintenant je pense que c'est quelque chose qui peut être très très

fructueux, intéressant en termes d'expérience, très enrichissant et ça peut être un bon compromis pour les petites entreprises qui aujourd'hui n'ont pas de service RH. C'est pour ça que, si demain, j'aurais, j'irais sur un poste de RH à temps partagé, ce serait sur des petites entreprises de moins de 50 salariés.

Merci beaucoup.

ANNEXE N° 4 : ENTRETIEN « RH à temps partagé »

Isabelle DUPONT

Vendredi 20 novembre 2009

- **Etudiants** : Tiphaine BERNARD, Adèle REES
- **Lieu de l'entretien** : IGR, rue Jean Macé à Rennes (entretien téléphonique)
- **Durée de l'entretien** : 20 minutes (14H15-14H35)
- **Interviewée :** Isabelle Dupont, Directrice du Groupement d'Employeurs « Atlantique Compétences » (ATLANTIQUE COMPETENCES - Rue Barbara / ZAC Des Grandchamps 44570 TRIGNAC)
- **Contexte :** L'entretien prévu avec sa collaboratrice a dû être annulé, celle-ci étant absente pour maladie. Mme Dupont nous propose alors de nous accorder un quart d'heure environ de son temps pour nous parler de son expérience et de son groupement d'employeurs.

Alors, on est deux étudiantes. Je vais vous expliquer un peu en quoi consiste notre étude et puis peut-être que vous allez…
Réagir dessus…

Voilà. Alors, en fait, on travaille avec l'observatoire des métiers, sur le métier de RH à temps partagé, et, on a, disons, trois thèmes à aborder lors de nos entretiens, ce sont des entretiens semi-directifs. Le but c'est de voir, qu'est ce qui, dans l'environnement externe à l'entreprise, peut influencer le métier, l'activité de RH à temps partagé. Pareil au niveau des mutations internes
Répétez-moi le 1er thème, qu'est ce qui peut ?

Le premier thème, c'est les principales mutations externes…
… qui pourraient encourager le temps partagé.

L'encourager, ou l'impacter, ou faire en sorte qu'il y ait des changements et, tout ce qui peut agir après sur le métier ou l'organisation et qui vient de l'environnement externe. Ensuite, on a un deuxième thème sur les mutations internes, donc, qu'est ce qui, au sein des entreprises va pouvoir influencer le métier et, en gros, ensuite, quels sont les changements constatés, les changements à venir. Donc, un peu comment ça se passe au niveau du temps partagé, quels sont les moteurs, quels sont les freins. Ce sont plusieurs points qu'il faut qu'on aborde, après, peut-être que vous voulez nous dire…
D'accord, alors, peut-être, en préambule, quand je suis arrivée dans cette famille des groupements d'employeurs, qui pilote le temps partagé, ma première surprise, ça a été de constater que, c'est un outil qui, normalement, est au service des entreprises, donc devrait correspondre à un besoin d'entreprise. Donc, je pensais effectivement que les entreprises allaient appeler pour dire, je veux partager quelqu'un. Et bien, sachez que ça n'existe jamais.

Une entreprise ne dit pas, 'je veux partager', une entreprise, elle a une problématique qui est : 'je n'ai pas la capacité financière, je n'ai pas la nécessité, je n'ai pas la capacité de travail de prendre quelqu'un à temps-plein, donc trouvez-moi une solution qui fait, qui réponde à cette contrainte-là. Et la solution, c'est effectivement, de partager le salarié. Donc, il faut pas penser que c'est l'entreprise qui partage. C'est le salarié qui se partage.

D'accord
C'est fondamental, et je vous assure que, ça a été pour un moi un grand… Jamais une entreprise ne décroche le téléphone dans aucun groupement d'employeurs pour dire 'Allo, je voudrais partager quelqu'un'. J'ai besoin de quelqu'un que 20h par semaine, que 15h par semaine. Et à ce titre-là, on m'a dit que vous pourriez m'aider.

Mais, ils savent très bien que derrière, le salarié…
Que la solution, c'est le partage. Et c'est fondamental ce que je vous dis parce que ça veut dire que, d'emblée, il a pas une démarche de partage. Donc, ça veut dire que tous les métiers qui ont un caractère un peu confidentiel et stratégique, vont être des métiers qui vont avoir des freins au partage.

D'accord.
Le premier métier qu'on partage facilement, c'est la secrétaire. La fonction transversale qui ne brasse pas des éléments de grande stratégie, qui va donc … et d'ailleurs l'intérim s'est fortement développé sur ces fonctions. Quand vous commencez à parler de l'idée de partager un contrôleur de gestion, un directeur administratif et financier, ça commence à être un peu plus … et alors partager quelqu'un dans les ressources humaines, ça veut dire qu'on va accepter que le climat social que j'ai en interne soit un peu connu à l'extérieur. Donc ça c'est un préalable que je voulais vous dire. Puis, et sur la notion de RH, s'ajoute le fait que le RH, c'est celui qui connait le climat social de l'entreprise, on a jamais très envie de savoir qu'on diffuse à l'extérieur, le climat social de ma boîte. Ça c'est la première chose. Ensuite effectivement, pour répondre à votre premier thème,… Pour vous dire et illustrer mon propos, c'est-à-dire que quand j'ai lancé le groupement d'employeurs ici, il est encore jeune, puisqu'il n'a que 3 ans, les premières fonctions qui ont été faciles à partager sont des fonctions comme la qualité, la sécurité, la logistique et mon grand rêve était de partager des DRH. Puisque moi, j'ai un parcours RH, je suis dans les RH depuis plus de 20 ans. Mais j'ai buté ! J'ai buté dessus parce qu'à quoi ça sert une RH ? C'est une charge, voilà le discours des gens, ça rapporte rien !

Oui, ce sont des discours que n'ont pas toutes les entreprises
Donc, alors, si je pense au temps partiel, c'est que j'ai pas beaucoup de moyens déjà. Parce que sinon, si j'ai vraiment la carrure et la taille d'entreprise pour payer une DRH, je le ferai tout de suite avec un poste à temps-plein et j'y vais. Si je réfléchis temps-partiel, c'est que je suis une structure qui compte mes sous. Si je réfléchis temps-partagé, c'est que je compte mes sous. Et quand je compte mes sous, je vais avoir une préoccupation principale, c'est, ça va me coûter combien et comment je vais pouvoir réamortir ce poste ? Donc, moi aujourd'hui, pour pouvoir développer cette fonction de DRH à temps-partiel, il a fallu que je trouve une politique incitative, et j'ai été défendre auprès du Conseil Régional une aide au lancement. Et l'Etat également m'a suivi. Et en fait aujourd'hui, on a une hypothèse de travail qui est de dire, cette fonction de DRH, la petite entreprise ne la connaît pas. Et comme elle en a beaucoup de représentations, les gens qui n'apportent rien, donc on va donner envie de goûter à la fonction, à temps partiel, de soulager ce coût par une aide financière et on fait le pari,

qu'en goûtant à la fonction, on aura envie de la garder et de la pérenniser, voire de la faire grandir.

D'accord.
Mais si, on n'a pas un argumentaire d'emblée, il faut savoir que c'est quand-même une fonction, déjà de part sa fonction, c'est pas un réflexe de l'entrepreneur, et en plus de partager une fonction ressources humaines qui risque de me divulguer à l'extérieur des choses sur mon climat social, et en plus qui me rapporte rien, c'est encore plus difficile. Alors, comment moi j'ai réussi à l'implanter dans certaines entreprises, et bien, c'est par des problèmes de mutations externes, c'est-à-dire c'est sur des phénomènes de peur, qui existent aujourd'hui de par la complexité du droit social. La première entreprise, c'est un dirigeant avec qui je travaillais déjà depuis deux ans, où on travaillait sur des problématiques de sécurité, de qualité, et puis, il avait recruté un chargé d'affaires, ça se passait très mal et il savait pas comment arrêter le contrat de travail. Et il était en train d'aller à un conflit grave et il savait pas s'en sortir. Et moi je lui ai dit, vous savez c'est normal parce que gérer les ressources humaines, c'est un métier et ça s'improvise pas. Si vous voulez, je vous trouve quelqu'un, mais pour une mission courte et qui va venir vous aider à résoudre, comment on se sépare ou comment on réfléchit pour arrêter une mission qui n'a plus de sens. Mais de façon intelligente et en sortant par le haut. Donc j'ai mis à disposition quelqu'un qui avait été candidat chez moi et qui est intervenu deux semaines, mais à temps plein chez eux. Et en sortant de cette mission, elle avait surtout convaincu le dirigeant et son épouse que la grande différence entre l'administration du personnel et les ressources humaines, c'est deux métiers. Et on a fait une séance de travail de conclusion pour dire, puisque vous avez compris la différence entre les RH et l'administration du personnel, l'administration du personnel c'est votre épouse qui le fait, et les ressources humaines c'est une autre stratégie. Vous êtes en train de réfléchir sur de nouveaux développements, je vous propose d'être accompagné deux jours par semaine par une DRH qui va vous aider là-dessus. Et donc, cette fonction, elle est en place depuis neuf mois. C'est Thierry Antrain, dont je vous avais donné les coordonnées peut-être…

Non, on n'avait pas eu les coordonnées.
Je vous avais donné deux mails. Ah oui, moi j'ai envoyé les mails à mes deux DRH et lui il a pas dû bouger parce qu'il est trop 'out'. Et donc, lui il est deux jours par semaine dans cette entreprise pour l'aider à travailler sur un gros projet de GPEC, d'accompagnement au développement stratégique.

Et c'est une entreprise de combien de salariés où il intervient ?
35, en permanents, mais avec les intérimaires, ils peuvent monter à 60.

D'accord. Donc il est deux jours par semaine dans cette entreprise ?
Voilà ?

Et il intervient sur toutes les sortes de missions RH dans l'entreprise ?
Il fait que de la RH.

Mais sur quelles missions en particulier ?
Alors, il est, je vais vous dire parce que la dernière fois qu'il m'a fait un rapport, alors il a travaillé sur toute la mise en place de management sur les chefs d'équipe. Parce qu'en fait, il y avait un déficit managérial important dans l'entreprise puisque le dirigeant était trop souvent à l'extérieur et que le chef d'atelier n'avait pas les atouts, donc il a conçu tout un programme de

formation et de posture pour pouvoir compenser cette absence managériale. Ensuite, il travaille sur un projet de GPEC puisque l'entreprise est en train d'aller chercher de nouvelles voies de diversification avec de nouveaux marchés. Donc lui, il accompagne la polyvalence des opérateurs par des plans de formation pour pouvoir amener certains ouvriers sur d'autres métiers. Il gère des problématiques de flexibilité, c'est comment arriver, avec un nouvel accord du temps de travail à lisser la charge sur l'année. Vous voyez, c'est toutes ces problématiques-là qui sont des problématiques qui impactent les ressources humaines au regard du projet stratégique de l'entreprise.

D'accord.
Et les choses que la femme, la dirigeante de cette entreprise n'avait ni formation, ni recul. Elle elle sait faire un contrat de travail, faire une fiche de paie, et faire un solde de tout compte. Donc, c'est lorsque l'entreprise a la prise de conscience que c'est deux métiers, bien différents, l'administration du personnel, et les ressources humaines, qu'on arrive à mettre en place la fonction. Lorsque les entreprises pensent que l'administration du personnel, c'est les ressources humaines, c'est pas la peine, c'est que culturellement, il y a un fossé.

D'accord.
Alors en mutations externes, la peur du Prud'hommes, la peur de, effectivement, du coût social est un élément qui pousse les entreprises à se pencher sur les ressources humaines et surtout quand ils voient les coûts que peuvent demander un cabinet d'avocats pour traiter ça.

D'accord.
Donc, ça c'est une mutation importante. La loi de modernisation sociale qui est arrivée, a apporté aussi d'autres outils, comme la rupture conventionnelle, des choses que les entreprises connaissent pas et en fait, le RH va pouvoir venir en fonction support, accompagner l'entreprise dans ces moments-là. Aujourd'hui, vous pensez bien que la mutation et la baisse d'activité… Moi j'ai des entreprises, ça fait 60 ans, elles ont jamais fait de chômage partiel de leur vie, bon, mettre en place du chômage partiel, c'est pour eux une montagne et donc, un professionnel des ressources humaines est en capacité de gérer ça intelligemment et de ne pas faire des erreurs. Donc, ça c'est vraiment des mutations externes qui poussent la PME à se professionnaliser et pour autant, il n'a pas la nécessité ni les moyens pour se payer une DRH à temps-plein.

D'accord.
La mutation interne peut venir d'un, dans l'autre entreprise où Thierry travaille, c'est une entreprise qui est sur des métiers un peu innovants et il y a une jeune génération, une génération qui arrive dans ces entreprises qui viennent d'autres univers. Il y a pas mal de gens qui bougent dans leur métier. C'est les métiers des énergies renouvelables. Et donc, ils arrivent avec une autre culture et des exigences auxquelles l'entreprise n'était pas du tout habituée. Et donc c'est le personnel en interne qui pousse par des questions, par des revendications, par des envies. L'entreprise va s'interroger sur une autre façon de faire.

Donc, là c'est vraiment interne, ça part de l'interne
C'est plutôt effectivement, un changement de profil de salarié qui peut provoquer ça.

Et il intervient le reste de la semaine ?
Voilà, c'est ça. Il intervient le reste de la semaine. Avec une grande flexibilité qui est très très importante dans ces montages-là. C'est-à-dire que les deux entreprises se connaissent. Je les ai

présentées mutuellement. Et ce sont des métiers qui n'ont rien à voir. Mais ils sont d'accord, quand il y a un phénomène qui arrive, d'actualité qui fait qu'il faut que d'un seul coup, que Thierry fasse les bouchées doubles, il passe toute la semaine dans l'entreprise, et les gens appellent l'autre entreprise en disant, cette semaine, Thierry il reste toute la semaine chez nous et la semaine prochaine, il fera toute la semaine chez toi.

D'accord.
Et, parce que, quand vous avez, d'un seul coup, un préavis de grève qui arrive, vous pouvez pas dire à votre dirigeant, et bien je suis désolée, votre DRH il est là que le lundi et le mardi, on traitera ça la semaine prochaine.

Et, est-ce que ça peut être considéré comme un frein finalement, la disponibilité ?
Et bien, la loi dit que quand un salarié est à temps partagé, on a obligation de lui donner un planning. Donc, quand j'embauche mon salarié, il a un planning qui dit, tous les lundis mardis tu es là, et tous les mardis mercredis tu es là. Et il est dit dans le contrat de travail que la modification de planning peut être faite, mais avec un préavis de 7 jours, sauf si c'est à la demande du salarié. Donc, Thierry, il a aucune envie d'attendre la semaine d'après pour traiter le problème. Il a envie de le traiter à chaud, donc c'est lui qui me fait la demande de modification de planning. Si c'est à ma demande, ou à la demande d'une des entreprises, lui faire 7 jours avant. La loi dit c'est 7 jours avant.

Et donc ça suppose que les entreprises soient aussi d'accord.
Ça nécessite une posture qui est, d'emblée, pas du tout celle de l'entreprise qui dit j'ai envie de partager, mais j'accepte le partage parce que ça peut me rendre service. Mais sinon, je ne suis pas du tout demandeur de partager. Si j'avais quelqu'un qui était à ma disposition juste le temps dont j'ai besoin, ce serait l'idéal. Mais le principe de réalité renvoie à l'entreprise que ça n'existe pas un salarié qui, à corps et âme, une fois deux jours, une fois trois jours, ça n'est pas faisable. Ou ça marche un temps, mais à défaut, parce que le salarié n'a pas trouvé d'autre solution. Mais quand il en trouve une plus stable, il s'en va.

D'accord. Et finalement, par rapport au métier de RH, est-ce qu'il y a… Là, du coup, l'entreprise doit être amenée à pouvoir décider que son salarié va passer 7 jours, quand vous parliez de préavis de grève par exemple. Est-ce que c'est quelque chose qu'on retrouve sur les autres métiers ou est-ce que c'est vraiment propre au métier de RH ?
La flexibilité aussi importante, moi je l'ai vraiment sur le problème de RH. J'ai sur les postes de sécurité, quand-même, s'il y a un accident du travail important et qu'il faut réagir vite, il peut y avoir, mais c'est la question d'une demi-journée, c'est pas une question aussi importante que plusieurs jours. Donc ça demande une flexibilité dans la tête importante.
Alors, ensuite, effectivement, une des préoccupations internes

[…] Interruption suite à l'arrivée d'un RDV
Le vendredi c'est un moment où j'ai beaucoup de mes salariés qui sont partagés toute la semaine et dans des lieux différents et qui viennent nous voir sur le site, parce qu'il faut garder ce lien avec l'employeur, qui est loin quand même pour les salariés. Parce que, moi, mes salariés, j'en ai 50, mais il y en a certains que j'ai pas vu depuis 2 mois.

D'accord
Ils sont répartis sur le territoire, dans d'autres entreprises.

Et votre groupement d'employeurs, vous avez des métiers complètement différents ?
Oui, oui, moi je suis multisectorielle, ça va de l'opérateur jusqu'au cadre de haut-niveau. Je ne suis pas sectorielle du tout.

Et pour revenir sur l'organisation, rapidement du RH. On a parlé de flexibilité, est-ce qu'il y a…
D'autres préoccupations ? D'autres problématiques ?

Oui. Par rapport au métier.
La c'est qu'une RH, si elle reste isolée dans son coin, elle est très vite obsolète. Quand on a la chance d'être dans une grande entreprise, avec un groupe, on a des abonnements, on a de la veille possible, on peut assister à des conférences, on peut aller à des… pour se ressourcer, pour se remettre tout le temps à jour. Quand on est dans une DRH à temps-partagé, je vous l'ai dit, si vous êtes… quand vous êtes à temps-partagé, c'est que vous êtes dans une structure qui n'a pas les moyens d'avoir quelqu'un à temps-plein. Sinon, elle se priverait pas. Donc, ça veut dire que quand on a pas les moyens, pour avoir, non seulement un abonnement à Liaisons sociales, c'est pas facile. On se dit pourquoi on ferait ça. Donc, ça veut dire qu'il faut absolument que cette DRH puisse trouver d'autres lieux et d'autres voies pour se ressourcer et pour se mettre à jour parce que l'entreprise en elle-même, elle n'est pas un lieu qui permet ça.

D'accord.
Donc, moi, sur mon territoire, j'ai mis en place un groupe de travail de DRH, mais qui ne sont pas des salariés à temps-partagé, ce sont les DRH des grosses entreprises et de petites et moyennes entreprises du territoire, on est une quinzaine et on se voit tous les mois sur le temps de repas pour faire des échanges de pratiques. Et mes DRH à temps-partagé y sont associés et comme ça, ils peuvent puiser de la ressource de grosses entreprises et j'en reviens. Le 3ème vendredi de chaque mois, donc là, ce midi, on y était, et on échangeait sur le plan séniors qui est en fait une obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés, qui devront signer un accord là-dessus d'ici la fin de l'année. Donc, tout le monde est arrivé avec son accord et on a tous fait du benchmark en disant, tiens t'as mis ça, ah oui, t'as fait ça, toi c'est passé ça, tiens comment ça s'est passé et puis on fait du copier-coller et puis on accélère les choses comme ça.

C'est bien de pouvoir faire ça.
Et moi je sais que mes DRH à temps-partagé, s'ils n'avaient pas ce lieu-là, ils peuvent pas compter sur l'entreprise dans laquelle ils sont. C'est pas possible.

Donc il y a toute la veille juridique et…
La veille qui fait qu'on devient et qu'on reste quelqu'un au goût du jour. Sinon, on est obsolète très très vite.

Et je suppose que si vous vous avez une expérience de RH à la base, c'est plus facile pour vos salariés qui sont RH à temps partagé de s'informer grâce à vous et votre groupement d'employeurs.
Oui, en tous cas ça donne une ouverture d'esprit parce que ça décloisonne. On voit des univers différents, avec des façons de faire différentes. On est pas par exemple, dans une culture, une monoculture métallurgie, avec que des pratiques… On était accueilli ce midi par exemple, dans une entreprise qui fabrique des matelas d'isolation pour les avions d'airbus, mais sa convention collective, c'est la confection, donc vous voyez, c'est complètement un

univers différent. Et en fait, c'est vrai que, sur le principe, c'est toujours très intéressant de voir d'autres pratiques et de ne pas rester constamment dans un même état d'esprit, dans un même univers.

D'accord
Alors, je vais être obligée de vous laisser. Alors, Valérie, elle vous parlera de son parcours, et quels types d'interventions elle a faites. Elle est très souvent partagée, et comme c'est quelqu'un de grande qualité, je la prends 6 mois au niveau du groupement d'employeurs pour la structure permanente. Elle m'accompagne moi-même en tant que directrice sur la mise en place d'un certain nombre d'outils en RH.

D'accord. Donc, vous avez dit que vous avez 50 personnes c'est ça ?
53 en ce moment. Mais en équivalent temps-plein, ça fait 49.

D'accord, merci beaucoup.
Au revoir

ANNEXE N° 5 : ENTRETIEN « RH à temps partagé »

Valérie RAGOT

Vendredi 20 novembre 2009

- **Etudiants** : Tiphaine BERNARD, Adèle REES et Fabien MOREAU
- **Lieu de l'entretien** : IGR, rue Jean Macé à Rennes (entretien téléphonique)
- **Durée de l'entretien** : Une heure (10H-11H)
- **Interviewée** : Valérie RAGOT, salariée du Groupement d'Employeurs « Atlantique Compétences » de Saint-Nazaire sur la fonction RH (ATLANTIQUE COMPETENCES - Rue Barbara / ZAC Des Grandchamps44570 TRIGNAC)

Les objectifs de votre étude c'est quoi exactement ?

Nous on travaille avec l'observatoire des métiers, donc sur les métiers de RH à temps partagé, et donc on fait des entretiens semi-directifs, on va vous expliquer les grands thèmes qu'on doit aborder dans l'entretien. Sachant que après en fonction de ces thèmes vous avez une liberté, vous nous expliquer un peu ce qui vous vient à l'esprit en fonction des quelques questions qu'on vous pose.

D'accord, donc c'est bien l'observatoire des métiers qui est le commanditaire de cette étude en fait.

Voilà, et c'est nous les étudiants en Master 2 GRH de Rennes de l'IGR, l'institut de gestion de Rennes

Oui je connais déjà puisque moi je suis issue de cette formation en RH. En DESS en RH. Ok et donc vous partez sur des hypothèses que vous souhaitez confirmer ou infirmer ou …

Alors en fait, on n'a pas d'hypothèse justement mais on a 3 thèmes à aborder donc en fait ce sont les principales mutations externes donc tout ce qui est lié à l'environnement externe de l'entreprise qui va influencer sur votre organisation et sur votre métier. Ensuite on a les principales mutations internes donc au sein de l'entreprise qui vont impacter sur votre activité et sur votre métier. Et ensuite on pourra voir tous les changements qui ont été induits donc constatés ou peut-être à venir en fonction de ces différentes mutations. En gros c'est ce qui influence votre activité au niveau de l'environnement extérieur, moteurs, freins etcetera ; et puis pareil au niveau de l'entreprise, donc, en dehors de l'environnement externe et puis voir ce qu'il y a de changé, ce que vous avez constaté etcetera. Pour commencer je vous propose sinon de nous présenter donc votre parcours professionnel et puis nous expliquer un peu comment vous fonctionnez aujourd'hui, dans quelles entreprises vous travaillez …

Oui bien sûr, d'accord. Alors , alors au niveau de mon parcours donc moi j'ai fait une école de commerce et de gestion à l'INSEC à Bordeaux, j'ai 36 ans et donc c'est diplôme que j'ai eu en 94, en 97 j'ai eu un DESS GRH donc à l'institut de gestion de Rennes. Et ensuite, j'ai démarré ma carrière dans l'intérim, là je me suis rôdée dans une procédure d'administration du personnel, j'ai ensuite été recrutée en tant que responsable du personnel dans une société d'économie mixte toujours à Saint Nazaire, ils développaient une destination touristique sur le port, donc ça a duré plusieurs années, et j'ai intégré le groupement Atlantique compétences en 2007, c'est bien ça en juin 2007, et donc je suis maintenant à temps partagé, à la fois RRH du groupement et RRH mise à disposition dans les structures qui en font la demande sur diverses thématiques en fait. Ça vous suffit au niveau de la présentation ?

Est-ce que vous pouvez nous expliquer les thématiques justement sur lesquelles vous intervenez et…

Oui tout à fait alors jusqu'ici chronologiquement j'ai été donc dans une société de transport, qui avait besoin de remettre à plat tout en fait, ses descriptions de postes, pour partir sur une réorganisation prévisionnelle de ventes de l'entreprise et donc on a mis en place une démarche de GPEC, avec un accompagnement donc par un plan de formation … différentes évolutions internes, parallèlement à ça, j'étais dans une entreprise sous traitante de la navale sur des métiers comme chaudronnier, serrurier, bureau d'études et dans cette société là il y avait un changement de convention collective, ainsi que , la mise en place d'élections de délégués du personnel au sein d'une filiale, donc ce sont des missions que j'ai, ça fait 3 missions, je les ai faites en parallèle donc dans 2 sociétés et ça, ça a duré à peu près 6 mois…

Mais la taille de l'entreprise, est ce que vous pouvez nous …

Oui alors, c'était une centaine de salariés pour les 2 … toutes filiales confondues.

Donc sur les 6 mois vous intervenez donc parallèlement dans 2 entreprises…

Voilà donc début d'un mi temps en début de semaine chez lui et en fin de semaine chez l'autre.

D'accord… donc c'était construit pour 6 mois à la base ce n'était pas…

Oui voilà, c'est vraiment une mission qui était cadrée dans le temps. C'était un renfort, un appui qu'on leur a apporté, alors dans la société, de transport, il y avait un DRH en place mais il était complètement débordé, il avait pas le temps de s'occuper que de ça et trop pris dans le quotidien. Et dans la 2e société, on avait un responsable administratif et financier, qui bon s'occupait aussi de la compta et la gestion de personnel, pareil, de la même manière, plus le temps de gérer les dossiers de fond ou en tout cas les possibles projections sur lesquelles l'entreprise allait. En fait c'est ce 1er cas de figure que j'ai rencontré c'était vraiment un appui à des personnes en place … qui n'avaient vraiment pas le temps de traiter ces thématiques sur lesquelles il fallait prendre du recul et du temps tout simplement. Donc ça c'est un des cas de figure que l'on a au niveau de nos adhérents c'est, une demande d'accompagnement sur des thématiques précises par manque de temps de la personne en place en fait … Voilà. Donc ça

c'était la première mission et puis ensuite je suis partie donc sur un temps partagé un petit peu différent … parce que je suis beaucoup intervenue en tant que formatrice. Donc à la fois à l'AFPA de Saint Nazaire pour une fonction qui certifiait de responsable d'établissement, c'était une formation, qui comprenait plusieurs modules de formation, donc il y avait une partie financière, une partie marketing, une partie exploitation dont une partie ressources humaines donc moi je travaillais sur ce module là … donc ça c'était le 1er cas de figure, 2e cas de figure en formation c'était pour le CJ d'Orvault pour une promotion d'assistante RH qui avait donc un fichier de mémoire à valider et à présenter à l'examen, avec accompagnement d'une tierce personne sur leur projet professionnel, mémoire et … Voilà … 3e cas de figure en formation … c'était donc l'IUP de Saint Nazaire, promotion génie des procédés, donc chimie, et là il fallait accompagner ces jeunes qui étaient en master 1 à définir un projet professionnel … Donc se confronter à une méthodologie à la fois de bilan personnel, enquête métiers et puis données sur diverses activités pour définir justement un projet et le faire, donc ça c'était un accompagnement de plusieurs semaines en fait, en fait ponctuellement …

D'accord. Et c'était le centre de formation qui faisait directement appel ou c'était directement par exemple l'IUP de Saint Nazaire ?

Oui en fait ce sont, alors les centres de formation sont parfois débordés de demandes et n'ont pas les formateurs en place, ils sont pris sur tout le dossier, donc c'est pas rare que les centres de formations paient pour des interventions ponctuelles en fait sur des thématiques précises, dernièrement on m'a délégué quelqu'un justement pour former des futurs responsables ressources humaines sauf dans tout ce qui est plan de formation … Donc c'est des choses qui nous concerne au niveau du groupement d'employeurs, ces adhérents qui sortent du centre de formation et qui viennent chercher chez nous des compétences précises pour des interventions aussi d'ailleurs, en fait… Alors, donc là c'était la partie formation, j'y étais un an et demi et puis j'avais d'autres mises à disposition jusqu'à 5 en même temps en fait …

Ah oui ?

Oui, c'est sur une structure expérimentale qui a été testée sur le bassin d'emplois Nazairien qui s'appelle le groupement d'activités, je sais pas si vous en avez entendu parler, c'est un projet en fait commandité par le, le secrétariat de Martin Hirsch, pour voir si on pouvait sur les métiers en tension du bassin d'emplois former des gens en CDI, le public de salariés étant initialement très éloigné de l'emploi. Donc, on a testé effectivement des parcours de formation qui les spécialisaient sur des compétences recherchées sur le bassin d'emplois. Vous avez déjà entendu parler de la crise de main d'œuvre en soudure par exemple … donc c'était des métiers relatifs à ces domaines d'activités, filanderie, serrurerie, soudure notamment … et puis cette personne était en CDI, elle alternait des parcours de formation, des parcours de mise à disposition de l'entreprise, … ça c'était une expérimentation qui a duré un an … En particularité de cette structure, en fait elle reliait différents acteurs sur le bassin d'emplois, donc moi j'étais chargée de l'administration et des Ressources Humaines, on avait une comptable qui était à Nantes, on avait un directeur qui était à Orvault, on était plutôt éclaté, on avait aussi des personnes des missions locales ou du conseil général qui nous

accompagnaient dans l'accompagnement des salariés … Et donc on était en fait éclaté, il y avait pas de local de bureau précis, donc j'ai travaillé en fait dans Atlantique compétences pour cette structure. Ça fait partie des choses qui peuvent évoluer, c'est que dans les demandes de travail à temps partagé sur certaines missions on a des adhérents qui vont pas forcément proposer un cadre de travail classique, c'est-à-dire qu'on va avoir des missions qui peuvent se faire à domicile ou à l'extérieur en fait. Voilà, et puis parallèlement à ça, je suis donc responsable RH du groupement d'employeurs, au sein d'une équipe de 3 personnes, moi j'interviens plutôt sur du conseil juridique, la mise à jour de plan de paye, du conseil effectivement sur des procédures juridiques comme dans le cas des élections des délégués du personnel, accompagnement de rupture conventionnelle ou de contentieux par exemple.

Oui Madame Dupont nous avait dit qu'il y avait une cinquantaine de salariés c'est ça ?

Oui, c'est bien ça, pour un équivalent temps plein de 40 … dans le cadre de notre groupement à ce jour, et c'est un effectif qu'on a réussi à maintenir toute l'année malgré la crise qu'on a connu sur la fin… Parce que, on avait justifié justement nos secteurs d'activités dans lesquels on intervenait. Et donc la crise de la Navale n'a impacté que, à peu près 15 % de nos effectifs, puisqu'en fait le reste de nos effectifs sont mis à disposition dans des sociétés qui sont pas forcément dans les domaines qui connaissent la crise aujourd'hui. Oui. Et donc on a beaucoup placé de gens justement en gestion et en comptabilité cette année, donc l'effet de la crise c'est aussi peut-être de se recentrer sur ses procédures de gestion, et des outils nouveaux, donc c'est vrai qu'on a réussi à travailler, nous pas mal dans ce domaine là … Donc voilà à peu près les différentes composantes de mon travail à temps partagé en termes de contenu … Et puis de forme aussi.

D'accord. Et … est ce que vous pouvez du coup maintenant nous dire, ce qui a influencé disons… soit d'un passé, soit aujourd'hui ou peut être un peu plus tard votre activité, votre métier, par exemple dans l'environnement extérieur … à votre entreprise. Donc … vous avez évoqué le contexte de crise…

oui c'est surtout ça.

… Est-ce que vous pensez à autre chose ?

C'est surtout ça aujourd'hui qu'on connaît, … qu'est ce qui a pu évoluer différemment dans l'expérience c'est justement information sur les métiers en temps partagé, sur les PME du bassin d'emploi, modalité de travail qui n'est pas très connue en fait … spontanément, c'est vrai qu'aujourd'hui nous on fait pas du tout de communication autour de notre activité parce que tout simplement on répond à la demande et ça … ça nous suffit je dirais pour l'instant, par exemple aujourd'hui vous allez pas nous trouver sur un site internet ou sur des affiches ou … ou même sur des mailings, des portables ou entreprises, on n'est pas encore dans cette phase là, … mais par contre on voit quand même par le biais du bouche à oreille, par le biais des dispositions qu'on fait que c'est une modalité de travail qui … qui fait partie … qui se communique beaucoup … par le bouche à oreille en fait. Donc ce sont des dirigeants qui ont été satisfaits de cette modalité de travail qui vont en parler à d'autres et, et voilà donc ça fait

un petit peu son chemin au sein des entreprises et puis on s'aperçoit aussi qu'au fond, au sein des demandeurs d'emploi il y a de plus en plus de réflexes de demandes spontanées parce que justement c'est un outil de travail qui peut correspondre à certaines personnes très très bien …

Dans l'environnement externe…

Dans l'environnement externe c'est peut être la meilleure connaissance petit à petit des particularités de cette modalité de travail. Je ne vois pas aujourd'hui d'autres composantes qui auraient pu, évoluer ou influencer depuis 2 ans.

Depuis 2 ans, d'accord. La législation n'a pas joué un rôle ?

Alors oui vous avez raison, c'est une question qu'on pourrait se poser, on n'a pas eu de délégation sur des missions juridiques en RH, en qualité par contre oui beaucoup mais pas sur nos métiers de RH. On s'aperçoit que les PME, forcément c'est notre cible, les grosses entreprises elles n'ont pas besoin de nous pour fonctionner. Elles ont un service RH, elles ont tout ce qu'il faut, donc on est plutôt sur le créneau de la PME, et la PME justement comme elle a pas de service RH elle s'est encadrée de conseils juridiques, de conseils … je dirais comptables et paye, social, donc , quand il y a des évolutions législatives ils ont déjà un cadre, un appui qui les aide à mettre en place dans l'entreprise, et on reçoit quand même … oui, quelque chose qu'ils délèguent difficilement en fait … donc pas d'incidence sur les métiers du fait de la législation, en tout cas moi j'en vois pas. À ce jour, peut être que ça va évoluer, je pense notamment à toute la réflexion qui va avoir lieu sur les conditions de travail, la gestion du stress du travail, et puis certainement l'évolution des obligations des entreprises en la matière, là par contre j'envisage moi peut-être des missions de conseils là-dessus … Voilà.

Et… donc du coup donc globalement dans l'environnement extérieur à l'entreprise est ce que vous , qu'est ce que qualifieriez de moteurs et de freins sur les métiers de RH à temps partagé ou de temps partagé en général ?

Alors, en frein moi je verrais vraiment la confidentialité qui entoure ces dossiers RH, qui empêche peut-être parfois les entreprises, comme elles ne sont pas très en phase avec la législation, qu'elles ont des pratiques un petit peu … douteuses, justement elles auront un peu de difficultés à faire en sorte qu'un regard extérieur vienne apporter un … je dirais une évaluation ou sur ça. Moi je pense que la confidentialité sur ces dossiers là est un frein pour une … je dirais une … une intégration de personne extérieure. Sur des choses quand même très très cadrées … comme les missions que j'ai pu vous exposer … tout à l'heure quoi. il y a un but, il y a une fin, il y a une cadre, il y a un schéma d'intervention maîtrisé par le donneur d'ordre … d'autres freins, non je vois pas parce que, on est vraiment sur une phase, nous …ascendante en fait, on est au balbutiement de la mise en place de la fonction RH dans la PME et … pour l'instant on est plutôt sur quelque chose qui va aller en grandissant justement par le biais du bouche à oreille, par la communication qu'on pourra faire, donc pour l'instant j'ai pas suffisamment de recul, on voit plutôt une évolution de la demande et de la prise en compte, des possibilités d'interventions d'extérieures.

D'accord, et donc une évolution …

Oui, oui, on est au début de quelque chose.

Ça fait partie d'une de nos questions, donc … si vous pensiez que c'était un effet vraiment actuel, dans un contexte particulier ou si c'était en développement, ça faisait partie …

Moi je pense que là on vit les moments de mise en place, alors voyez, 2007, c'était donc il y a deux ans, j'étais la première RH déléguée donc au sein du groupement. C'est-à-dire qu'on n'avait pas eu de demandes en la matière avant, ensuite … quand je suis arrivée RH site, donc mise à disposition dans une structure, c'est là qu'on a commencé justement à sonder les entreprises sur leurs démarches RH voir s'ils n'avaient pas de besoins, et petit à petit on a délégué d'autres personnes, … alors c'était sur des missions courtes, sur du CDD, mais bon aujourd'hui on a quand même 2 personnes en CDI sur ça quoi. Moi et Thierry Andrin, alors qu'il y a deux ans de ça on était à un effectif de zéro tout simplement.

Et le groupement d'employeurs il existe depuis 3 ans c'est ça ?

… début deux milles … sept. Oui, début 2007, donc c'est bien ça 3 années à la fin.

D'accord. Bon très bien on va pouvoir passé si vous voulez aux… aux mutations internes, donc là on a abordé l'environnement extérieur à l'entreprise et au niveau des mutations internes on va pareil pouvoir voir ce qui influence un peu votre activité…

De la mutation interne dans les entreprises ? Au sein du groupement mais aussi dans les sociétés … adhérentes ?

Oui.

Alors qu'est ce qui a pu tellement influencer le métier … moi je pense que … les ressources humaines c'est, beaucoup de domaines en un, donc à la fois du juridique, du social, du recrutement, de la formation … il y a encore beaucoup de domaines qui sont traitables dans cette activité, et aujourd'hui je pense que les entreprises sont de plus en plus conscientes que la fonction ressources humaines peut être une fonction support de la direction. Avec une prise de conscience par rapport à je dirais leur charge de travail et par rapport au levier que l'on peut actionner pour accompagner les entreprises dans son développement, je dirais une meilleure connaissance des métiers de ressources humaines peut être de la part des PME … et… la prise en compte aussi du fait d'une charge de travail importante qui vont en fait qui vont tester par le biais du groupement dans cette fonction au sein de leur entreprise, parfois dans une logique éventuellement de pérennisation de la fonction dans la PME… Ça c'est des choses qu'on entendait pas du tout, et maintenant les gens s'ouvrent à cette réflexion, c'est un peu ce que je dirais aujourd'hui, je dirais même une prise de conscience de ce que a pu apporter la fonction, et que … qu'un comptable ne peut plus tout gérer aujourd'hui.

Et par exemple tester ce mode de fonctionnement, ces modalités de temps partagé par exemple comme au départ vous disiez dans une logique de demande de temps, de demande

d'accompagnement, finalement après ils vont voir peut-être si ça leur convient de pérenniser … l'activité au sein de l'entreprise, ça arrive ?

Ah oui, ça arrive, nous c'est le projet que l'on poursuit au sein de la direction du groupement, c'est justement de favoriser ces démarches, donc nous on va répondre à la demande sur quelque chose de ponctuel dans un premier temps, et avec notre salarié on va identifier si justement le besoin était réellement ponctuel ou si en fait il y a possibilité de pérennisation et dans l'appui, le conseil que l'on fait à notre adhérent, au fur et à mesure que la mission évolue, justement on va mettre en lumière des zones sur lesquelles les dirigeants auraient intérêt à avoir quelqu'un en permanence, et c'est vrai que là bon vous parlez de plusieurs CDD, un qui est intervenu en RH cette année, ce sont des personnes qui ont pu être débauché à l'issue de leur mission, c'est-à-dire qu'une mission de quelques mois, a pu faire prendre conscience au dirigeant que le besoin était pérenne, le groupement leur apporte une solution sur mesure puisqu'en fait on leur permet d'avoir des gens à temps partiel tout le temps en fait. Et les entreprises du coup ont moins peur de s'engager sur un poste pérenne sur par exemple 2 jours, 2 jours et demi semaine, que sur un temps plein où … le dirigeant va se dire est ce que j'aurai le budget pour ça tout le temps pour financer ce poste là, et puis la lisibilité que j'ai actuellement, elle est quand même pas … complètement pérenne et je peux avoir du boulot pour lui que pour un an, un an et demi ou deux ans mais après, il y a toujours l'angoisse de est ce que je vais toujours réussir à l'occuper quoi. Du coup ça leur permet de s'engager mais sur du juste à temps et du coup ça réduit leur prise de risque, leurs angoisses et tout ça quoi.

Ok, prise de risque et notion de coût aussi…

Exactement, c'est vraiment ça, les fonctions support vont vraiment convaincre si ce sont des fonctions qui sont comptables, qui permettent à l'entreprise de gagner de l'argent, c'est vraiment un travail d'explication. Le premier réflexe surtout pour des dirigeants de PME, ce sont souvent des gens qui sont autodidactes ou qui se sont fait eux même, ils ont toujours fonctionné sans ressources humaines, ils ne voient pas forcément l'intérêt d'avoir un poste, donc on leur permet de tester sur une mission et puis après on leur permet justement de faire du juste à temps. Je vois Thierry par exemple il a commencé à 14 heures semaine dans une mission de 2 jours et puis petit à petit il a trouvé un 2e adhérent, 3e adhérent, donc voilà ces adhérents là, à la fin de la mission je pense qu'ils seront dans la logique de pérennisation aussi de fin.

Et justement par rapport au temps de travail, aux déplacements, transports, comment vous vous organisiez ? Est-ce que c'est facile… ?

Ça c'est important, parce que ça engendre des conditions de travail tout à fait particulières, il faut vraiment être prêt à les assumer alors notre chance c'est que, les gens qui viennent vers nous, ils savent qu'on est sur cette modalité de temps partagé, et donc ils nous ont déjà sélectionné en fait quand ils viennent vers nous … justement parce que cette modalité de travail leur plaît parce que ça leur donne de la diversité, c'est-à-dire qu'on peut avoir, on peut faire vibrer une corde de notre arc je dirais de notre entreprise, et puis travailler dans une autre

thématique dans une autre, donc ça permet de ne pas se scléroser à la semaine, c'est quand même des fonctions qui sont assez … lourdes , donc ça, cette diversité elle donne vraiment de l'air en fait, et on a l'impression de pouvoir agir sur plusieurs domaines de compétences, donc ça c'est vraiment un choix je pense … qui sert au salarié … qui sert à un groupement d'employeurs, c'est … oui le temps partagé c'est la modalité de travail que je veux à ce moment là de ma carrière, qui dit diversité dit changement de conditions de travail, dit réactivité effectivement de … d'adaptation à divers … horaires de travail, différents domaines d'activités, donc il faut vraiment changer de casquette … à la semaine en fait, on est obligé de se mettre dans une disposition mentale, on est à 100 % dans une entreprise le jour, après on enlève sa casquette, on en met une autre, et on est à 100 % dans l'autre entreprise les jours suivants, donc c'est quelque chose d'assez particulier et qui créé de la fatigue d'ailleurs, c'est à la fois dynamisant mais c'est aussi assez fatigant … mentalement en fait tout simplement … après effectivement ben voilà on s'appuie à des endroits différents qu'on trouve dans différentes structures, des modalités de travail différentes, il est très fréquent qu'on finisse des dossiers à la maison … (*en soufflant*) … c'est pareil … c'est vrai que parfois on a l'impression de pas trop couper quoi … parce que des fois sur une semaine précise on peut avoir une charge qui dépasse le cadre de deux jours et demi situés par la mission, malgré tout, le mercredi midi il faut partir de la boîte, il faut que ça soit bouclé, parce qu'il y a des aspects de délai pour tel ou tel dossier. Il faut finir ça le lundi soir et le mardi soir, il y a pas cette possibilité de se rattraper sur la fin de semaine, voyez ?

D'accord.

Donc, ça c'est assez particulier, moi particulièrement … je suis parfois intervenue sur des missions du même bureau qu'Atlantique compétences, pour plusieurs structures … comme les groupements d'activités par exemple, et la difficulté dans cette configuration là, c'est qu'on était plus du tout dans du temps partagé mais sur du temps mélangé, c'est-à-dire que j'avais des demandes urgentes de centres de compétences qui m'arrivaient en même temps que d'autres demandes urgentes du groupement d'activités, et donc j'arrivais à faire des journées où j'étais sur 2 ou 3 boîtes à … sur le même jour quoi … avec des délais, des urgences et des stress cumulés en fait. Et ça c'était assez difficile, et ça c'était assez difficile au niveau de la résistance au stress, j'ai eu cette fatigue mentale de changer tout le temps d'une boîte à l'autre rapidement comme ça, il faut le savoir, c'est, c'est … il faut l'intégrer quand on le fait, c'est assez usant en fait … ça c'est vraiment … mais on va trouver ça que dans une mission sur lesquelles on n'a pas un cadre de travail très défini ou ça peut se faire à distance etcetera… Et là du coup le temps mélangé, il intervient. Et ça c'est difficile à vivre, donc les temps partagés c'est bien mais le temps mélangé c'est trop. Mais bon ça, c'est vraiment sur des missions où le cadre de travail n'est pas vraiment défini.

Oui, il faut savoir que ça arrive et que ça fait partie de l'activité.

Ça fait partie de l'activité et il faut même l'anticiper et prendre la main c'est-à-dire … éduquer entre guillemets les sociétés pour … leur dire qu'il y a des créneaux particuliers pour eux,

enfin faudrait presque faire, imposer un planning en fait, mais malgré tout l'activité ne leur permet pas toujours.

Oui, surtout en ressources humaines, Isabelle Dupont nous expliquait que parfois, c'était convenu avec les entreprises et s'il y avait un besoin urgent, il fallait traiter dessus, par exemple s'il y avait un préavis de grève au moment où la personne était en entrepris, c'était possible d'intervenir par exemple toute la semaine au lieu de la moitié de semaine, c'est ça ?

Oui, c'est vrai c'est modulable effectivement … oui tout à fait, moi sur Manitou je l'ai pas forcément … oui si, si remarquez, il se pouvait qu'en début de semaine je prévois, par exemple j'avais une charge de travail de 2 demies journées par exemple sur l'activité et qu'à la fin de la semaine j'y avais passé 3 jours parce qu'y avait des demandes intempestives qui sont arrivées, donc on a des modulations de temps possibles, oui tout à fait.

D'accord. Est-ce que vous voyez d'autres choses en termes de … d'environnement interne on va dire, de choses qui … de problématiques des entreprises etcetera …

Toujours pareil, en temps de crise, les attentes des salariés sont plus les mêmes… il y a moins de boulot, donc on va penser formation, aménagement du temps de travail, donc il faut être réactif par rapport à des demandes comme ça, s'il y a pas de cadre de défini ou si on est un petit peu … je dirais on … dépend sur le traitement de ces dossiers là, … du coup ça va devenir urgent de mettre en place des choses, je dirais que oui, les attentes des salariés vis-à-vis d'un service RH en tant de crise évoluent et … et du coup imposent aux entreprises d'être réactive ou de rattraper rapidement un retard … s'il y a pas eu de réflexion préalable en fait…

D'accord. Et comment vous percevez justement aussi votre métier de temps partagé, par rapport justement aux salariés ? Comment vous ressentez sur le métier de RH, on a une certaine légitimité par rapport à nos missions par rapport aux salariés, est ce que finalement d'être présent un peu partiellement ça impacte sur leur perception de la fonction ou … qu'est-ce que vous en pensez ?

Alors moi sur les cas de figure sur lesquels j'ai été confrontée, il n'y avait pas de difficultés à comprendre qu'on était là sur des cadres de temps précis à la semaine … par contre ça nécessite de la légitimité, de bien communiquer à l'arrivée sur … les objectifs de la mission pourquoi on est là. Parce que, une présence de la RH, … spontanément il y a deux types de réaction vis-à-vis du salarié, « oulà ! la direction nous prépare quelque chose, ça va nous tomber sur le coin du nez dans pas longtemps », soit ils se disent « oh super, enfin des … une dimension RH dans l'entreprise » et du coup ça va susciter des espoirs d'amélioration, de meilleure prise en compte de la gestion des carrières, gestion de la formation etcetera … qui pourraient être déçus si devant on laisse un petit peu le champ libre aux interprétations, donc … vraiment il faut définir très très précisément et légitimer le rôle de la personne dès qu'elle arrive. Bon sinon autre réaction, … comme je vous dis dans nos interventions de PME il n'y a sûrement pas de service RH, donc … quand on arrive c'est un peu une nouveauté quoi …

… et c'est vrai que … spontanément les gens ont tendance à venir nous raconter tous leurs malheurs quoi (*rire retenu*) alors on est un petit peu la personne extérieure qui arrive dans l'entreprise pour régler pour améliorer telle ou telle chose, et justement il s'est dit « tiens, moi je vais aller vider mon sac parce qu'au moins si elle peut prendre en compte ce que je lui dis, peut-être que dans les mois à venir on sera mieux considérés, en tout cas nos demandes seront plus entendues. Donc … donc effectivement, c'est une mission qui n'est pas pérenne, il faut bien définir le cadre de mission pour pas qu'il y aient d'attentes particulières et puis pour pas qu'il y ait de déception aussi à la fin de la mission… Ils verraient la personne partir, il y aurait d'éventuelles espoirs … envolés quoi … Sinon pas de souci … non voilà pas de souci particulier, une bonne compréhension à partir du moment on explique et puis c'est tout.

Oui. D'accord. … du coup au niveau de ces thèmes là je pense qu'on a abordé pas mal de points, … est-ce que … par rapport justement aux mutations externes et aux mutations internes dont on a parlées, est-ce que vous avez constaté des changements donc à la fois peut-être sur les activités, les compétences, la formation, les responsabilités, la charge de travail ou bien l'organisation même du métier, ou bien peut-être pensez vous que ce sera les changements qui vont même venir, notamment dû à l'évolution dont vous avez parlée … ?

Alors. C'est un petit peu délicat de répondre à ça, je vous le dis on est vraiment sur quelque chose qui est en train de se mettre en place et de se développer… donc moi ce que je pense c'est que, aujourd'hui c'est la prise de conscience des dirigeants, ce que comporte cette fonction support RH et ce qu'elle peut leur apporter qui peut changer la donne. Donc ça c'est effectivement sur du moyen terme, on ne change pas les mentalités comme ça, mais moi j'envisage oui, qu'il y ait une prise de conscience de plus en plus importante, des vœux exprimés de plus en plus importants, notamment vis-à-vis de l'évolution de la législation, et d'une entreprise en gros, voilà ils étaient là en se disant on veut tout faire, on peut tout faire donc aidez nous, mais là je pense que c'est vraiment une prise de conscience, un changement de mentalité qui va faire que cette fonction elle va être plus au cœur, de plus en plus s'implanter dans les petites structures quoi.

Oui. Et puis comme vous l'avez dit … depuis 2007, la demande a déjà augmenté … donc à priori il y a déjà des changements en terme de… de charge de travail, en terme d'activité, de domaines…Dans beaucoup de domaines …

Oui voilà et donc ces demandes croissantes, elles sont issues, uniquement, d'une présentation de ces prestations à nos adhérents et on se rend compte que dès que l'on commence à en parler en fait, la réflexion fait rapidement son chemin et qu'on est rappelé par les dirigeants assez rapidement parce qu'ils ont très vite identifié … des reports ou des difficultés sur lesquels ils auraient besoin d'être aidés. En fait, on se rend compte que la prise de conscience, elle est ... à partir du moment où on aborde le sujet elle peut être rapide en fait, parce que c'est quelque chose qui … auquel ils avaient pas penser depuis longtemps mais cette fonction RH ou ces dossiers RH très discrets chez les dirigeants, quand on parle de cette possibilité, on a l'impression que ça les soulage directement, et ils se disent là « tiens, on va pouvoir déléguer

un certain nombre de choses » et une fois les gens en place dans la durée, bon ils s'aperçoivent vite que … effectivement la fonction support elle a un autre qui lui sert quoi …

Oui. On va retrouver ce même schéma je suppose pour d'autres fonctions support ?

Alors nous on l'a recouvré en qualité ces deux dernières années par rapport par contre à des obligations auxquelles étaient soumises toutes les entreprises par leurs clients.

Et donc ça venait des législations …

Couteau sous la gorge : « j'ai personne en place, est-ce que tu peux m'aider, j'ai pas beaucoup de sous pour ça, j'ai pas envie de … d'y passer trop de temps non plus … » donc voilà le salarié en temps partagé, et donc en qualité, sécurité, environnement, ces deux dernières années ça a été un travail à temps partagé en tout cas pour notre activité à nous … oui c'est vraiment les deux fonctions qui sont en plein développement. Donc … et puis comme je vous disais le 2e point qui pourrait faire évoluer les choses, c'est l'évolution des législations, notamment sur la gestion du management, du stress au travail etcetera. Sauf si ça évolue … la RH va être au cœur de la problématique.

Oui. Et puis les … du coup les groupements d'employeurs vont se développer aussi et …

Oui, moi je vois bien effectivement qu'on puisse aller là-dessus, on va suivre un petit peu ce qu'il va sortir au niveau des textes mais je pense qu'on fera des offres de services effectivement, parce qu'en plus avec notre position qui est quand même extérieure à l'entreprise… Donc le dirigeant, il sait qu'on n'a pas d'enjeu … je dirais …personnel à être conseillé dans telle ou telle voie, on est vraiment extérieur, ils comprennent rapidement qu'on est là vraiment pour les aider et ils acceptent des évaluations ou des audits ou des résultats d'audit beaucoup plus facilement de quelqu'un d'extérieur comme ça que quelqu'un qui serait dans l'entreprise depuis longtemps … je sais que dans l'optique de gestion des crises par exemple, on connaît les dirigeants très bien, et on sait très bien qui ils sont … dans le management par le stress dans leur entreprise … aujourd'hui … on sait qu'on peut leur dire … voilà s'ils se trompent et qu'il va y avoir des conséquences … qui sont déjà parfois, là, donc on arrive des fois à leur parler très très franchement … et ils l'acceptent et ils l'entendent, il y a parfois des prises de conscience importantes qui débouchent sur des missions, les gens viennent, « bon allez ok aidez moi là dessus » et … et voilà quoi. On a des dirigeants qui disent « moi je ne comprends pas … des salariés peuvent pas … m'encadrer » (rire) et puis nous on leur dit « si on sait très bien pourquoi » et on leur dit en fait.

Oui. Et c'est encore différent d'un œil extérieur disons de consultant qui lui sera pas là … qui sera présent à un moment donné, à une date, sur une mission … précise mais qui sera pas quelqu'un comme on dit à temps partagé sur d'autres domaines, et qui n'interviendra pas sur du long terme …

Voilà et le consultant il a toujours aussi une … une vocation mercantile en fait, donc on peut, on peut être méchant vis-à-vis d'un consultant en disant qu'est-ce qu'il essaie de nous vendre derrière, son objectif tel est pas limité par … par son chiffre d'affaires. Alors que nous, il y a

un contrat de mise à disposition qui existe, il n'y a pas de surprise … Si on doit envisager plus de temps, ou si on doit envisager des changements de mission, c'est un dirigeant qui … , qui le décide au final donc … on est vraiment dans le conseil, l'accompagnement… Donc moi j'envisage que quand même les réflexions sur le stress au travail engrange des possibles missions en 2010-2011.

D'accord. Donc une évolution possible…

Une évolution possible d'une étude dans ces domaines là. Ce qui serait vraiment bien dans mon cas en plus.

D'accord. Si vous voulez pour finir on peut peut-être vous demandez de nous donner votre définition du métier de RH à temps partagé après tout ce qu'on a vu.

Alors … une définition de RH à temps partagé … pour moi c'est quelqu'un qui va intervenir sur un juste à temps acceptable par l'entreprise et qui va … faire prendre conscience aux dirigeants pour qui ils travaillent que cette fonction n'est pas une fonction du court terme mais du long terme. Mais ce que je vous donne comme définition c'est vraiment particulier à notre environnement de travail, parce qu'on travaille pour des PME… Et qu'on est vraiment en phase de mise en place et de développement, donc cette définition elle changera peut être dans quelques années aussi…

Oui, oui. C'est pour ça aussi qu'on fait cette étude, on voit très bien que ce sont des métiers innovants et … et donc c'est pour ça qu'on s'intéresse à ce qui a changé, ce qui agit sur le métier, ce qui est frein et moteur et éventuellement ce qui va être développé.

Alors, il y a quand même aussi une chose que j'ai pas citée tout à l'heure, là on est dans l'environnement interne ou externe je sais pas trop ou le mettre, il y a une différence de prise en compte des modalités de travail par les salariés ou les demandeurs d'emploi, aujourd'hui on s'aperçoit quand même qu'on a des gens qui sont dans la demande de ces modalités de travail donc ça veut bien dire qu'il y a eu des mutations, ça veut dire qu'il y a eu des déceptions… ça veut dire que justement on n'est plus dans le zapping qu'avant, qu'on va même le rechercher ce zapping alors que … il y a encore quelques années il fallait rester dans la boîte toute sa vie pour garantir une sécurité de l'emploi, aujourd'hui … voilà les gens sont co-fondateurs de ces modalités de travail, et on ressent beaucoup plus sur les cadres en fin de carrière qui se sont toujours posés la question du consultanat et qui trouvent dans notre salariat justement des modalités de conseil quand même … sans prise de risque, donc il y a quand même oui une évolution de … je dirais de la … de l'attitude des salariés vis-à-vis de … du cadre de travail qu'on peut leur proposer, il y a beaucoup plus aujourd'hui de choix et de flexibilité… on tourne dans les populations de salariés, donc il y a quand même dans l'environnement extérieur une évolution des valeurs autour de ce que doit être le travail…

Oui, des modalités d'emploi…

…ça se rapproche d'une étude de socio à part… Les français et le travail, c'est quelque chose qui est bien … en tout cas nous dans les gens qu'on reçoit … en entretien, on voit vraiment

leurs yeux briller quand on leur décrit notre modalité de travail. Et dans les salariés qui sont là depuis longtemps … des gens qui sont épanouis. Oui, qui sont épanouis.

Parce que ça leur convient aussi, qui ont fait un choix …

On a même nos salariés qui ont même eu des propositions d'embauche directe par leur société utilisatrice sur du temps plein en CDI, elles ont refusé pour rester en CDI de temps partagé chez nous … Justement pour rien au monde elles rech… elles remonteraient en arrière quoi.

Et c'était quel type de métier ?

Qualité.

D'accord.

Oui et on a aussi dans les caractéristiques de nos populations salariées, allez 10 % à peu près de femmes qui ont des enfants … et qui sont justement intéressées par du temps partiel choisi. Parce que c'est des enfants de bas âge, elles veulent leur mercredi … et donc … on leur permet d'être en CDI à temps partiel sans problème chez nous. Donc ça c'est des choses qui leur correspondent bien aussi.

D'accord… donc d'arranger à la demande de l'entreprise par rapport au … planning disons du salarié donc qui peut choisir, ses modalités d'organisation avec l'entreprise.

Oui … c'était ça quand l'entreprise utilisatrice nous exprime ses besoins, nous on a quelques profils qui peuvent correspondre, 3 – 4 profils, il y a des modalités de travail différentes donc on va effectivement … favoriser donc après les compléments de temps que l'on veut faire donc … oui c'est une petite gymnastique que l'on a quand même en interne … Pour répondre à la fois au nom du salarié et de l'entreprise… on fait un petit peu un … comment dire … oui on étudie forcément les différentes possibilités, qui est le mieux placé pour répondre à la demande, pas à la fois qu'en terme de compétences mais d'organisation personnelle et du coup de travail…

Oui d'accord. Et donc pour reprendre ce que vous disiez, vous avez donc un … un pourcentage de votre effectif qui sont des personnes en seconde partie de carrière finalement ….

Oui, tout à fait. Nous c'est des gens qui nous intéressent beaucoup, parce qu'ils ont un parcours professionnel accompli, ils ont des compétences avérées et ils sont aujourd'hui dans la posture de transmettre un savoir, et non seulement la posture en termes de compétences, c'est aussi un besoin qu'ils ont, un s'est dit je ne vais pas partir en retraite sans avoir formé quelqu'un quoi, il y a ce besoin là, de passer. De faire de la transmission de savoir faire, de savoir être, c'est des choses qui voilà qui s'expliquent qu'en direct …

Les choses qu'on met en avant dans la problématique de l'emploi des seniors actuellement.

Oui complètement.

En termes de compétences et …

Et nous sur cette problématique là, on est un peu avant gardiste parce que c'est justement, c'est quelque chose qu'on a repéré depuis longtemps en fait … ce sont presque nos meilleurs ambassadeurs… oui on a des cadres aussi qui ont déjà leurs droits à la retraite, mais qui font une activité justement très partielle tout ça pour rester dans la dynamique, et puis, le plaisir de pouvoir transmettre ses connaissances quoi.

Bon c'est très bien. Merci beaucoup et...

Je vous en prie, est-ce que l'on pourra avoir une communication du résultat de l'étude ?...

Oui ...

ANNEXE N° 6 :

Citations par rapport à la prise de conscience de ce qu'est la fonction RH en entreprise, et à la population travaillant à temps partagé

Prise de conscience de ce qu'est la fonction RH en entreprise

Différence avec l'administration du personnel	- **travail de fond** *(Une RH gère le quotidien, mais en parallèle, ils ont besoin de quelqu'un sur le travail de fond (accord seniors, etc.).*DELOTS*)* - **des salariés dans l'entreprise mais pas à gérer** *(L'entreprise paye une adhésion au GE. La prestation évite à la société d'avoir un salarié en plus, la gestion du salarié se faisant par Helys.* DELOTS) + (C'est la société qui choisit le salarié et les conditions de rémunération (négociation entre l'entreprise et le salarié), mais après c'est quand même Helys qui gère l'administration du salarié DELOTS) - **paiement d'une cotisation et récupération en cas de sortie du GE** *(L'adhésion est d'environ 200 à 250 €, avec en supplément la participation à un fonds (les adhérents sont solidaires, si l'une des trois entreprises où travaille le salarié est en difficulté, les deux autres sont garantes, elles donnent donc toutes une somme au début qui sera rendue à la fin* DELOTS) - **convention collective simplifié mais pas forcément adaptée** *(Helys est reliée à une convention collective très basse (limite au droit du travail) et donc les intitulés de poste sont faits par rapport à cette convention (et classification par rapport à cette convention* DELOTS) - **la RH est stratégique, pas l'administration du personnel** (puisque vous avez compris la différence entre les RH et l'administration du personnel, l'administration du personnel c'est votre épouse qui le fait, et les ressources humaines c'est une autre stratégie. Vous êtes en train de réfléchir sur de nouveaux développements DUPONT) - **l'entreprise adhérente n'est pas responsable de son salarié à TP** *(C'est pas du tout la même chose. Le responsable du salarié du groupement d'employeurs, c'est le groupement d'employeurs, et uniquement lui.*ANA) - **si l'entreprise déroute, le salarié est rémunéré par le GE** *(A quoi ça sert… Et bien, comme c'est une association et que tout est lié les uns aux autres, puisque vous travaillez pour différentes entreprises, s'il y a une entreprise qui se casse le nez, vous imaginez bien que, étant donné que le groupement d'employeurs est l'employeur, on doit continuer à payer le salarié alors que l'entreprise s'est cassé le nez* ANA) - **charge de travail c'est l'entreprise adhérente qui décide** *(-sur la charge de travail ? -Et bien là, ça dépend, c'est l'entreprise qui décide. C'est l'entreprise adhérente qui décide.* ANA) - **le recrutement se fait par le GE, voire la formation** *(le recrutement par le groupement d'employeurs* ANA) + *(- Qui forme la personne salariée d'Helys ? Est-ce que c'est l'entreprise ? - C'est l'entreprise. Maintenant, si on voit qu'elle a peu de connaissances sur Excel, et qu'il faut du Excel dans l'entreprise dans laquelle elle travaille, et bien on va dire au client, voilà, ce que je vous propose, c'est qu'on lui fasse une formation d'Excel et donc là, c'est Helys qui envoie le salarié faire une formation.* ANA)
Changement des mentalités	- **certaines entreprises évoluent pas toutes + effort de répartition des GE dans des entreprises non concurrentielles pour diminuer les craintes** *(Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à laisser quelqu'un entrer dans leur société (accès aux choses confidentielles) qui va partir avec des connaissances de la société, elles savent très bien où va le salarié les autres jours de la semaine. Helys essaye de mettre des gens dans des sociétés qui ne soient pas directement concurrentes.* DELOTS) - **perception des salariés** *(un GE est aussi de l'externalisation. Au niveau contractuel, c'est de l'externalisation, mais c'est sûr qu'au niveau de la vision qu'ont les salariés de la société, c'est différent de l'externalisation* DELOTS) - **pas forcément de changement de mentalités et maintien d'une logique budgétaire primaire** *(Le coût supplémentaire. On regarde le*

Changement des mentalités	- **certaines entreprises évoluent pas toutes + effort de répartition des GE dans des entreprises non concurrentielles pour diminuer les craintes** (*Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à laisser quelqu'un entrer dans leur société (accès aux choses confidentielles) qui va partir avec des connaissances de la société, elles savent très bien où va le salarié les autres jours de la semaine. Helys essaye de mettre des gens dans des sociétés qui ne soient pas directement concurrentes*. DELOTS) - **perception des salariés** (*un GE est aussi de l'externalisation. Au niveau contractuel, c'est de l'externalisation, mais c'est sûr qu'au niveau de la vision qu'ont les salariés de la société, c'est différent de l'externalisation* DELOTS) - **pas forcément de changement de mentalités et maintien d'une logique budgétaire primaire** (*Le coût supplémentaire. On regarde le montant qui sort mais pas la valeur ajoutée qui rentre, car elle n'est pas chiffrée (la RH est rarement chiffrée). Le calcul de l'économie réalisée n'est pas forcément effectué* DELOTS) + *(la peur du Prud'hommes, la peur de, effectivement, du coût social est un élément qui pousse les entreprises à se pencher sur les ressources humaines et surtout quand ils voient les coûts que peuvent demander un cabinet d'avocats pour traiter ça* DUPONT*)* - **action d'information des GE** (*Helys organise des soirées d'information* DELOTS) - **évolution de la vision de la RH en tant que stratégie mais intérêt limité aux PME (?)** (*Le partage de la vision RH stratégique peut aider des entreprises à s'implanter ou à se développer. Il y a beaucoup de créations d'entreprise sur la région, mais je ne pense pas que les GE intéressent les entreprises de moins de 40/50 salariés par la RH à temps partagé* DELOTS) - **pas de changement de mentalités pour la demande initiale** *(Une entreprise ne dit pas, 'je veux partager', une entreprise, elle a une problématique qui est : 'je n'ai pas la capacité financière, je n'ai pas la nécessité, je n'ai pas la capacité de travail de prendre quelqu'un à temps-plein, donc trouvez-moi une solution qui fait, qui réponde à cette contrainte-là* DUPONT*)* - **prise de conscience d'un levier RH, de ce qu'est la fonction RH sur le MT** (*et aujourd'hui je pense que les entreprises sont de plus en plus conscientes que la fonction ressources humaines peut être une fonction support de la direction. Avec une prise de conscience par rapport à je dirais leur charge de travail et par rapport au levier que l'on peut actionner pour accompagner les entreprises dans son développement , je dirais une meilleure connaissance des métiers de ressources humaines peut être de la part des PME … et… la prise en compte aussi du fait d'une charge de travail importante qui vont en fait qui vont tester par le biais du groupement*) +(*aujourd'hui c'est la prise de conscience des dirigeants, ce que comporte cette fonction support RH et ce qu'elle peut leurs apporter qui peut changer la donne. Donc ça c'est effectivement sur du moyen terme, on ne change pas les mentalités comme ça*) - **besoin d'aide en RH et soulagement** (*la réflexion fait rapidement son chemin et qu'on est rappelé par les dirigeants assez rapidement parce qu'ils ont très vite identifié … des reports ou des difficultés sur lesquels ils auraient besoin d'être aidés. En fait on se rend compte que la prise de conscience, elle est ... à partir du moment où on aborde le sujet elle peut être rapide en fait, parce que c'est quelque chose qui… auquel ils avaient pas penser depuis longtemps mais cette fonction RH ou ces dossiers RH très discrets chez les dirigeants, quand on parle de cette possibilité, on a l'impression que ça les soulage directement*) - **évolution de la législation et importance des problématiques RH** (*c'est l'évolution des législations, notamment sur la gestion du management, du stress au travail etcetera Sauf si ça évolue … la RH va être au cœur de la problématique.*)

	- **logique d'aide de quelqu'un d'extérieur** (*ils comprennent rapidement qu'on est là vraiment pour les aider et ils acceptent des évaluations ou des audits ou des résultats d'audit beaucoup plus facilement de quelqu'un d'extérieur comme ça que quelqu'un qui serait dans l'entreprise depuis longtemps*) - **prise de conscience des conséquences d'un mauvais management (par le stress) qui nécessite de changer en étant accompagné** (*dans le management par le stress dans leur entreprise … aujourd'hui … on sait qu'on peut leur dire … voilà s'ils se trompent et qu'il va y avoir des conséquences … qui sont déjà parfois, là, donc on arrive dès fois à leur parler très très franchement … et ils l'acceptent et ils l'entendent, il y a parfois des prises de conscience importantes qui débouchent sur des missions*) - **connaissance et compréhension** (*Mais aujourd'hui c'est très très mal connu, c'est mal compris* ANA*)*
Impact sur le fonctionnement de l'entreprise	- **réponse adaptée aux besoins et aux moyens de l'entreprise donc meilleur fonctionnement** (*mettre des salariés au service des entreprises qui n'ont pas de besoin à temps plein*. DELOTS) + ((positif au niveau de l'expérience d'un GE est le fait de pouvoir s'adapter aux structures locales, de proposer des compétences dont elles ont besoin mais durablement DELOTS)) + (*si je pense au temps partiel, c'est que j'ai pas beaucoup de moyens déjà* DUPONT) - **optimisation du recrutement** (*l'amélioration du processus de recrutement. Par exemple, Helys fait un premier tri des candidatures et donne des conseils* DELOTS) - **permet de développer des projets plus difficile sans le TTP** (*Beaucoup de sociétés auraient des projets à moyen terme en RH mais compte tenu des difficultés actuelles, elles préfèrent pour le moment continuer à travailler avec des cabinets comptables*. DELOTS) + (Pérenniser une mission qu'elle n'aurait pas pu mettre en place sans le GE. Idéalement, c'est un objectif à long terme : quelqu'un en CDI pour faire une mission qu'on n'aurait pas pu mettre en place autrement DELOTS) - **gain en efficacité et organisation nouvelle au niveau de l'information** (*La vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas. On manque des choses, c'est un travail supplémentaire d'aller chercher l'information quand on revient et c'est aussi une habitude à prendre par les autres de mettre la personne en copie pour que le salarié ait l'info à son retour. Si des gens appellent pendant les jours d'absence, il faut que quelqu'un prenne le message. Mais cela permet d'aller davantage à l'essentiel quand on est que deux jours dans l'entreprise, on ne peut pas reporter au lendemain, c'est un facteur d'efficacité, et on doit faire en sorte que les salariés intègrent quels jours on est là. On va plus à l'essentiel et les réunions sont plus percutantes* DELOTS) - **permet de gérer des difficultés ou faciliter des actions RH (conflit, droit social, mise en place de chômage partiel, urgence, préavis de grève, élections des délégués du personnel, conseil juridique : missions juridiques ...)** (*des phénomènes de peur, qui existent aujourd'hui de part la complexité du droit social. La première entreprise, c'est un dirigeant avec qui je travaillais déjà depuis deux ans, où on travaillait sur des problématiques de sécurité, de qualité, et puis, il avait recruté un chargé d'affaires, ça se passait très mal et il savait pas comment arrêter le contrat de travail. Et il était en train d'aller à un conflit grave et il savait pas s'en sortir. Et moi je lui ai dit, vous savez c'est normal parce que gérer les ressources humaines, c'est un métier et ça s'improvise pas. Si vous voulez, je vous trouve quelqu'un,*

	mais pour une mission courte et qui va venir vous aider à résoudre, comment on se sépare ou comment on réfléchit pour arrêter une mission qui n'a plus de sens. Mais de façon intelligente et en sortant par le haut DUPONT*)* **+ (***mettre en place du chômage partiel, c'est pour eux une montagne et donc, un professionnel des ressources humaines est en capacité de gérer ça intelligemment et de ne pas faire des erreurs* DUPONT*)* **+ (***Mais ils sont d'accord, quand il y a un phénomène qui arrive, d'actualité qui fait qu'il faut que d'un seul coup, que Thierry fasse les bouchées doubles* DUPONT*)* **+ (*****un préavis de grève qui arrive*** DUPONT*)* - **permet de gérer les plans de formations dans une recherche de polyvalence par exemple** *(il accompagne la polyvalence des opérateurs par des plans de formation pour pouvoir amener certains ouvriers sur d'autres métiers* DUPONT*)* - **avoir des RH en veille** *(La c'est qu'une RH, si elle reste isolée dans son coin, elle est très vite obsolète. Quand on a la chance d'être dans une grande entreprise, avec un groupe, on a des abonnements, on a de la veille possible, on peut assister à des conférences, on peut aller à des… pour se ressourcer, pour se remettre tout le temps à jour. Quand on est dans une DRH à temps-partagé, je vous l'ai dit, si vous êtes… quand vous êtes à temps-partagé, c'est que vous êtes dans une structure qui n'a pas les moyens d'avoir quelqu'un à temps-plein. Sinon, elle se priverait pas. Donc, ca veut dire que quand on a pas les moyens, pour avoir, non seulement un abonnement à Liaisons sociales, c'est pas facile. On se dit pourquoi on ferait ça. Donc, ça veut dire qu'il faut absolument que cette DRH puisse trouver d'autres lieux et d'autres voies pur se ressourcer et pour se mettre à jour parce que l'entreprise en elle-même, elle n'est pas un lieu qui permet ça.* DUPONT *)* - **benchmarking** *(Donc, tout le monde est arrivé avec son accord et on a tous fait du benchmark* DUPONT *)* - **dégager du temps et prise de recul** (*pas le temps de traiter ces thématiques sur lesquelles il fallait prendre du recul et du temps*) - **limite les risques et les angoisses quant à l'embauche** (*lisibilité que j'ai actuellement, elle est quand même pas … complètement pérenne et je peux avoir du boulot pour lui que pour un an, un an et demi ou deux ans mais après , il y a toujours l'angoisse de est ce que je vais toujours réussir à l'occuper quoi . Du coup ça leur permet de s'engager mais sur du juste à temps et du coup ça réduit leur prise de risque, leurs angoisses et tout ça quoi.*) + (*ils ne voient pas forcément l'intérêt d'avoir un poste sans voir, donc on leur permet de tester sur une mission*) - **apporte de la diversité dans l'entreprise et permet d'aborder plusieurs domaines de compétences** (*cette modalité de travail leur plaît parce que ça leur donne de la diversité*) + (*cette diversité elle donne vraiment de l'air en fait, et on a l'impression de pouvoir agir sur plusieurs domaines de compétences*) - **fonctionnement par créneaux et non à temps plein contrairement aux autres fonctions présentes dans l'entreprise** (*créneaux particuliers*) - **gain de temps dans le fonctionnement de l'entreprise** (*est-ce que tu peux m'aider, j'ai pas beaucoup de sous pour ça, j'ai pas envie de … d'y passer trop de temps non plus*) - **solidarité inter entreprises (***A quoi ça sert… Et bien, comme c'est une association et que tout est lié les uns aux autres, puisque vous travaillez pour différentes entreprises, s'il y a une entreprise qui se casse le nez, vous imaginez bien que, étant donné que le groupement d'employeurs est l'employeur, on doit continuer à payer le salarié alors que l'entreprise s'est cassé le nez* ANA.**)**

Résistances éventuelles / persistantes	- **confidentialité et logique de concurrence** (*Les entreprises ne sont pas toujours prêtes à laisser quelqu'un entrer dans leur société (accès aux choses confidentielles) qui va partir avec des connaissances de la société, elles savent très bien où va le salarié les autres jours de la semaine. Helys essaye de mettre des gens dans des sociétés qui ne soient pas directement concurrentes.* DELOTS) + (*ca veut dire que, d'emblée, il a pas une démarche de partage. Donc, ça veut dire que tous les métiers qui ont un caractère un peu confidentiel et stratégique, vont être des métiers qui vont avoir des freins au partage* DUPONT*)* - **confidentialité et image + pratiques douteuses par rapport à la loi** *(Quand vous commencez à parler de l'idée de partager un contrôleur de gestion, un directeur administratif et financier, ça commence à être un peu plus … et alors partager quelqu'un dans les ressources humaines, ça veut dire qu'on va accepter que le climat social que j'ai en interne soit un peu connu à l'extérieur* DUPONT*)* + (*je verrais vraiment la confidentialité qui entoure ces dossiers RH, qui empêche peut-être parfois les entreprises comme elles sont pas très en phase avec la législation, qu'elles ont des pratiques un petit peu … douteuses*) - **le coût et amortissement** (*Voyez-vous quelques freins ? Le coût supplémentaire. On regarde le montant qui sort mais pas la valeur ajoutée qui rentre, car elle n'est pas chiffrée (la RH est rarement chiffrée). Le calcul de l'économie réalisée n'est pas forcément effectué* DELOTS) + (*ça va me coûter combien et comment je vais pouvoir réamortir ce poste ?* DUPONT) - **la disponibilité du RH en TTP** (*Cela pose la question de la disponibilité. La vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas. On manque des choses* DELOTS) - **profitabilité perçue** (*mon grand rêve était de partager des DRH. Puisque moi, j'ai un parcours RH, je suis dans les RH depuis plus de 20 ans. Mais j'ai buté ! J'ai buté dessus parce qu'à quoi ça sert une RH ? C'est une charge, voilà le discours des gens, ça rapporte rien !*DELOTS) - **méconnaissance et valeur ajoutée perçue de la RH** (*cette fonction de DRH, la petite entreprise ne la connaît pas. Et comme elle en a beaucoup de représentations, les gens qui n'apportent rien, donc on va donner envie de goûter à la fonction* DUPONT) - **contexte de crise** (*avant d'intégrer quelqu'un, il faut d'abord que je trouve des solutions pour garder mes salariés* ANA)

Qui travaille à temps partagé ?

Typologies des personnes travaillant à TP (âge, sexe, fin de carrière ...)	- **personne qui ne souhaite pas travailler à temps plein ou pour les saisonniers** (*au salarié qui souhaite travailler 3 jours par semaine ; Le rythme peut aussi être celui de deux semaines par mois (par exemple, quelqu'un qui fait la paie à la fin du mois, mais n'est pas présent au début du mois), ou il peut être saisonnier (exemple des agriculteurs ; l'origine est d'ailleurs plutôt agricole)* DELOTS)

	- **secrétaire** (*Le premier métier qu'on partage facilement, c'est la secrétaire. La fonction transversale qui ne brasse pas des éléments de grande stratégie* DUPONT) - **DRH** **- RRH (***36 ans, M2 RH IGR* FABIEN) - **domaines variés** (*voilà le salarié en temps partagé, et donc en qualité, sécurité, environnement*) - **métiers industriels** (*Dans tous les métiers industriels par exemple, et qu'on n'avait pas forcément besoin d'un temps complet*) - **comptabilité** (*chez Helys, pour la comptabilité ça marche très bien. Les entreprises se rendent compte que c'est un bon moyen d'avoir sa propre comptabilité*) - **métiers de support et saisonniers** (*surtout sur les métiers support. Ce qui serait bien, ce serait de voir sur des métiers saisonniers* ANA)
Qualité à détenir : flexibilité …	- **organisation** (*Cela nécessite une organisation avec des dead line et des collaborateurs différents, je pense que c'est fatiguant mais enrichissant* DELOTS) - **veille et adaptabilité** (*Il faut rester en veille par rapport aux évolutions car d'une société à l'autre on ne va pas utiliser les mêmes logiciels par exemple, les compétences sont mieux mises à jour* DELOTS) + (*je suis multisectorielle, ça va de l'opérateur jusqu'au cadre de haut-niveau* DUPONT) - **savoir-faire et savoir-être** *(les compétences de vie sont des compétences non professionnelles mais les compétences relationnelles sont aussi importantes que les expériences techniques pures* DELOTS*)* - **patience** *(peut engendrer de la frustration ou l'envie de faire évoluer l'entreprise mais cela dépend de la personne et de la société. Il faut être patient pour faire évoluer les choses* DELOTS*)* - **disponibilité + capacité à aller chercher l'information + synthèse** *(Cela pose la question de la disponibilité. La vie continue dans l'entreprise pendant que l'on n'y est pas. On manque des choses, c'est un travail supplémentaire d'aller chercher l'information quand on revient* DELOTS*) + (et c'est aussi une habitude à prendre par les autres de mettre la personne en copie pour que le salarié ait l'info à son retour. Si des gens appellent pendant les jours d'absence, il faut que quelqu'un prenne le message. Mais cela permet d'aller davantage à l'essentiel quand on est que deux jours dans l'entreprise, on ne peut pas reporter au lendemain* DELOTS*)* - **communication** (on doit faire en sorte que les salariés intègrent quels jours on est là DELOTS) - **flexibilité** *(Donc ça demande une flexibilité dans la tête importante.* DUPONT*)* - **ouverture d'esprit et souplesse** *(On voit des univers différents, avec des façons de faire différentes* DUPONT*)*+ (*c'est pas quelque chose de si simple à faire. Sans une certaine flexibilité, une certaine souplesse d'esprit, la personne ne peut pas faire du temps partagé* ANA) - **réactivité** *(qui dit diversité dit changement de conditions de travail, dit réactivité effectivement de … d'adaptation à divers …*

	horaires de travail, différents domaines d'activités, donc il faut vraiment changer de casquette … à la semaine en fait, on est obligé de se mettre dans une disposition mentale, on est à 100% dans une entreprise le jour, après on enlève sa casquette, on en met une autre, et on est à 100% dans l'autre entreprise) - **santé/ résistance mentale** (*c'est quelque chose d'assez particulier et qui créé de la fatigue d'ailleurs, c'est à la fois dynamisant mais c'est aussi assez fatigant … mentalement en fait*) + (*Avec des délais, des urgences et des stress cumulés en fait. Et ça c'était assez difficile, et ça c'était assez difficile au niveau de la résistance au stress, j'ai eu cette fatigue mentale de changer tout le temps d'une boîte à l'autre rapidement comme ça, il faut le savoir, c'est, c'est … il faut l'intégrer quand on le fait, c'est assez usant en fait*) - **physionomiste** (*Déjà, être un caméléon. Parce que quand vous partez, vous revenez, il faut vous réadapter à votre environnement, au contexte, ce qui s'est passé entre temps, des gens qui sont avec vous mais qui ne vous voient pas tous les jours, qu'on ne vous oublie pas et que vus vous vous ne les oubliez pas* ANA) - **écoute** (*il y a toute une adaptation à avoir et un esprit très ouvert et curieux. Et très à l'écoute, c'est clair que si la personne n'a pas ces connexions là, elle va avoir beaucoup de mal* ANA) - **autonomie** (*il faut avoir cette aptitude de… une certaine autonomie. Parce qu'il va falloir rentrer dans les dossiers, etc* ANA)
Évolution des attentes des salariés vis-à-vis du travail.	- **expériences et compétences diversifiées et enrichissantes ; avec une procédure simplifiée** *(3 expériences en une avec un unique contrat de travail* DELOTS*)* + *(Cela permet de tripler les expériences professionnelles et les compétences techniques* DELOTS*)* + *(Cela nécessite une organisation avec des dead line et des collaborateurs différents, je pense que c'est fatiguant mais enrichissant* DELOTS*)* - **réactivité RH en temps de crise + formation si pas de boulot** (*les attentes des salariés vis-à-vis d'un service RH en tant de crise évoluent et … et du coup imposent aux entreprises d'être réactive ou de rattraper rapidement un retard*) - **recherche de légitimité ce qui implique de bien communiquer** (*il n'y avait pas de difficultés à comprendre qu'on était là sur des cadres de temps précis à la semaine … par contre ça nécessite de la légitimité, de bien communiquer à l'arrivée sur … les objectifs de la mission pourquoi on est là*) - **espoirs d'amélioration** (*ça va susciter des espoirs d'amélioration, de meilleure prise en compte de la gestion des carrières, gestion de la formation etcetera*) - **vider son sac ou améliorer des petites choses** *(les gens ont tendance à venir nous raconter tous leurs malheurs quoi (rire retenu) alors on est un petit peu la personne extérieure qui arrive dans l'entreprise pour régler pour améliorer telle ou telle chose*) - **faire du conseil, sans prise de risque, plus de choix et de flexibilité ; recherche d'épanouissement** (*il y a une différence de prise en compte des modalités de travail par les salariés ou les demandeurs d'emploi, aujourd'hui on s'aperçoit quand même qu'on a des gens qui sont dans la demande de ces modalités de travail donc ça veut bien dire qu'il y a eu des mutations, ça veut dire qu'il y a eu des déceptions… ça veut que justement on n'est plus dans le zapping qu'avant, qu'on va même le rechercher ce zapping alors que … il y a encore quelques années il fallait rester dans la boîte toute sa vie pour garantir une sécurité de l'emploi, aujourd'hui … voilà*

	les gens sont co-fondateurs de ces modalités de travail, et on ressent beaucoup plus sur les cadres en fin de carrière qui se sont toujours posé la question du consultanat et qui trouve dans notre salariat justement des modalités de conseil quand même … sans prise de risque, donc il y a quand même oui une évolution de … je dirais de la … de l'attitude des salariés vis-à-vis de … du cadre de travail qu'on peut leur proposer, il y a beaucoup plus aujourd'hui de choix et de flexibilité… on tourne dans les populations de salariés, donc il y a quand même dans l'environnement extérieur une évolution des valeurs autour de ce que doit être le travail…) - **sécurité et temps partiel choisi pour la vie privée** (*on a aussi dans les caractéristiques de nos populations salariées, allez 10% à peu près de femme qui ont des enfants … et qui sont justement intéressées par du temps partiel choisi. Parce que c'est des enfants de bas âge, elles veulent leur mercredi … et donc ben… on leur permet d'être en CDI à temps partiel sans problème chez nous. Donc ça c'est des choses qui leur correspondent bien aussi*) - **former avant de partir en retraite, transmettre savoir faire et savoir être** (*s'est dit je ne vais pas partir en retraite sans avoir formé quelqu'un quoi ; De faire de la transmission de savoir faire, de savoir être, c'est des choses qui voilà qui s'expliquent qu'en direct*) - **rester dans la dynamique de l'emploi même en retraite** (*on a des cadres aussi qui ont déjà leurs droits à la retraite mais qui font une activité justement très partielle tout ça pour , pour rester dans la dynamique, et puis ben, le plaisir de pouvoir transmettre ses connaissances quoi.*) - **diversité des situations de travail** (*je dirai que ce qui est intéressant c'est de ne pas tomber dans des routines, de découvrir de nouvelles choses* ANA)

IGR – IAE de Rennes
Master 2 MRH

Étude :

La « RH à temps partagé »

<u>Enseignante</u> : Anne Joyeau

<u>Groupe</u> : Élodie MUDERHWA & Bruno FESSY

Année Universitaire 2009 - 2010

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes qui nous ont accordé du temps afin que nous puissions mener à bien cette étude :

- M. Bruno Hénon, créateur et vice président de la FNATTP qui a fait beaucoup pour le développement du concept de travail à temps partagé

- Mme Christine Adreau qui nous a permis de recueillir le témoignage d'une personne travaillant en tant que RRH en temps partagé

- Mme Carole Charrier, qui nous a fait partager sa carrière et apporté un regard extérieur quant à la formule du travail en temps partagé

- Mme Caroline Thieffry du groupement d'employeur Hélys qui nous a mis en relation avec divers acteurs spécialistes du travail en temps partagé

- Mme Anne Joyeau, responsable de l'étude

- Mme Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, responsable du Master 2 MRH de l'IGR

INTRODUCTION

La notion de travail à temps partagé est encore souvent méconnue en France et ne bénéficie pas de bases législatives tangibles à l'heure actuelle.

Nous avons réalisé l'étude suivante, sous la tutelle d'Anne Joyau, dans le cadre du Master 2 MRH de l'IGR-IAE, afin d'aider l'observatoire des métiers dans son analyse et définition du métier de « RH à temps partagé ».

Nous avons donc eu recours à diverses sources d'informations, telles que des articles de presse et Internet, et la réalisation de trois entretiens semi dirigés.
Grâce à ces outils, nous avons été plus à même de comprendre « en quelle mesure la fonction RH à temps partagé peut être amenée à se développer ? »

Nous avons dans un premier temps analysé l'émergence du système de travail à temps partagé en insistant sur les profils recherchés, avant d'aborder les différents statuts possibles pour les salariés, les avantages pour les parties concernées et enfin les points d'améliorations possibles.

I – L'ÉMERGENCE DU TRAVAIL EN TEMPS PARTAGÉ

A – Les raisons d'émergence :

Bien que ce système soit encore méconnu par beaucoup, le travail en temps partagé a des origines anciennes. Selon Bruno Hénon, créateur et actuel vice président de la FNATTP, le travail en temps partagé à pris naissance dans **l'agriculture** lorsque les agriculteurs *« ont eu l'idée de mettre en commun [...] ce qu'on appelle les CUMA : coopérative d'utilisation de matériel agricole».* Ensuite cette idée s'est étendu au personnel *« qui allait de ferme en ferme et travaillait dans diverses exploitations».* Selon le site officiel de La Fédération Nationale des Associations de Travail en Temps Partagé (FNATTP), l'appellation " Temps partagé" apparaît dans les années 80, avec l'arrivée de l'informatique où l'utilisation de gros ordinateurs est partagée entre plusieurs entreprises. Ensuite, toujours selon le site la CCI de Moulins-Vichy avait tenté de mutualiser les compétences de ses cadres et ingénieurs, suite à la fermeture de nombreuses entreprises de la région. Malheureusement, le concept était trop en avance dans les années 80 et n'a pas connu le succès attendu.

D'après les personnes que nous avons interrogées, le principal facteur d'émergence du système de travail en temps partagé est lié aux **activités saisonnières**, en effet, certaines entreprises connaissent des pics d'activités à certaines périodes de l'année et des creux dans d'autres. Ainsi, Carole Charrier, consultante RH nous parle du secteur de la commercialisation de piscine et de matériel associé ou le besoin de personnel se fait ressentir l'été. Le principe du recours à l'intérim et au CDD connaît certaines limite car il faut toujours former, sachant qu'il y'a des technicités, des compétences précises à acquérir et que les collaborateurs doivent à chaque fois s'adapter à de nouveaux collègues de travail.
Son témoignage nous montre bien le problème posé par la variabilité des travailleurs, chose que le travail en temps partagé permet de résoudre. De plus le climat de l'entreprise est amélioré car les collaborateurs vont retrouver une personne avec laquelle ils ont l'habitude de travailler.
M. Hénon nous donne l'exemple des activités touristiques en nous parlant de personnes qui pourront être moniteurs de ski l'hiver et moniteurs de ski nautique l'été. En effet l'émergence du système peut également s'expliquer par l'existence de **compétences transversales**, pouvant être utiles dans différents secteurs d'activités. Des entreprises peuvent également rechercher des compétences de pointes pour un projet ponctuel, M.

Hénon nous cite par exemple le cas d'un ingénieur qui serait recruté pour un projet spécifique et dormant qu'on souhaiterait voir se développer.

Les personnes que nous avons rencontrées expliquent également le développement du temps partagé par la notion de **flexibilité** apportée par la formule. Ainsi, M. Hénon nous dit que cela permet de *« pallier le manque de visibilité »* et *« de répondre à une logique de court terme, mais…tout en disposant de compétences rares».*
Ainsi une entreprise qui n'aurait pas assez de capital ou pas le besoin d'embaucher à temps plein peut tout à fait être séduit par ce système. Attention toutefois à ne pas confondre la notion de besoin et la notion de moyens, car comme le témoigne Christine Adreau, certaines entreprises auraient les moyens d'embaucher quelqu'un à temps plein, mais préfèrent utiliser la polyvalence des salariés déjà en poste, sur certaines tâches ponctuelles.

B – Les freins à l'émergence :

Le manque d'information fait apparaître le temps partagé comme étant du **travail à temps partiel**. M. Hénon nous cite l'exemple de la grande distribution qui a donné une mauvaise image de cette forme d'emploi en imposant aux salariés des horaires contraignant qui ne permettaient pas de cumuler deux emplois ou d'avoir une autre activité en parallèle.

La vision négative du temps partiel a conduit les entreprises à ne pas s'ouvrir à la formule du travail en temps partagé. Le principal à priorité était caractérisé par l'idée qu'il serait **difficile de trouver quelqu'un ayant des compétences précises** et qui accepterait un temps partiel. Ainsi Mme Carole Charrier nous dit que le recours aux groupements d'employeurs à permis de « décomplexer » les entreprises, qui savent que la structure leur trouvera quelqu'un de compétent, qui acceptera de cumuler les temps partiels.

Un autre frein a pu être du aux **lourdeurs administratives** engendrée par le travail en temps partagé : en effet, cela créait des obligations supplémentaires pour l'employeur en termes de déclaration. Selon M. Hénon, *« il y a une dizaine d'année, lorsque l'on trouvait un deuxième employeur, le premier, même si il était tout petit, devait faire les déclarations auprès de*

l'URSAFF et des différentes caisses… » Heureusement, cette obligation a été supprimée par la suite.

Un dernier aspect renvoie au **manque de cadrage législatif**, en effet, le concept reste flou malgré le nombre important d'associations basées sur ce concept.

C – Les profils recherchés : le cas des RH

Comme nous l'avons dit précédemment, le concept du travail en temps partagé s'adresse principalement aux cadres car des compétences précises et une flexibilité est exigée. Cela permet donc en toute logique, de développer l'emploi des seniors.

Le témoignage d'une salariée en temps partagé dans la région rennaise, Christine Adreau, nous a permis de nous pencher plus précisément sur l'expérience d'une personne travaillant sur des problématiques RH en temps partagé.

Selon Mme Adreau, le recours à un professionnel de la RH est surtout dû aux **évolutions en matière de droit social**. En effet, elle nous dit que depuis 2 ans il y a eu 87 réformes. Ces nouvelles règles engendrent une réticence à embaucher car l'employeur n'est plus couvert de rien donc a besoin de se munir d'un RRH et de se mettre en confiance.

En ce qui concerne le poste de RRH, le recours au temps partagé se fait généralement lorsqu'il n'y a **pas de service RH** dans l'entreprise, chose qui est fréquent dans de nombreuses PME. Selon Mme Adreau, cela est du à un problème de culture ou à un manque de besoin, mais généralement c'est au cadre *« de créer ce besoin, de créer des outils qui soient performants, de pouvoir faire évoluer les compétences dans l'entreprise».* La personnalité du RRH est donc primordiale, car les entreprises attendent du salarié à temps partagé, qu'il soit opérationnel, autonome, organisé et efficace. Ainsi, l'employeur aura moins de réticence à déléguer des projets sensibles à son salarié, chose qui peut ne pas être évidente pour quelqu'un qui n'a jamais eu de RRH précédemment.

Lorsque le besoin d'un RRH a été détecté, il est important que **les missions du collaborateur et le profil de poste soient bien définis**, et que son travail serve à pallier un manque réel dans l'entreprise. Cela permet d'accroitre la motivation du collaborateur qui se sent valorisé et plus enclin à s'intégrer rapidement au sein de l'entreprise.

Dans le cas de PME, on peut préciser que le RH a un statut particulier caractérisé par la **proximité** avec les salariés, ce qui permet d'apprendre *« beaucoup des autres sur le terrain »* contrairement aux grosses structures, où *« le poste de RH tend à être quand même complètement en retrait».*

II – LES DIFFÉRENTES FORMES D'EMPLOIS POSSIBLES

La notion de travail en temps partagé est un concept vaste qui peut se décliner sous plusieurs formules. Nous allons aborder les plus cadrées et les plus fréquentes.

A – Les groupements d'employeurs :

Le recours aux groupements d'employeurs est la formule la plus encadrée, en effet, selon un article du Journal du Net réalisé par Agnès le Gonidec, les groupements d'employeurs embauchent eux-mêmes des salariés généralement expérimentés, qu'ils mettent ensuite à disposition des entreprises pour des missions de temps partiel, que ce soit de manière continue ou seulement saisonnière en échange d'une cotisation d'adhésion. Ces groupements ont le statut d'association et sont régi par la loi de 1901, ils n'ont donc pas de but lucratif, le groupement bénéficie de financements publics en phase de lancement. Toute entreprise de moins de 300 salariés peut adhérer à un GE. En pratique, c'est le GE qui emploie et rémunère le salarié. Il fait le contrat de travail du salarié et refacture à l'entreprise au prorata du temps utilisé avec application d'un coefficient de facturation qui sera inférieur à celui appliqué par une agence de travail temporaire. Le salarié répond à une annonce et passe plusieurs entretiens auprès du groupement, qui évalue ses compétences, comme le ferait une entreprise classique. Le groupement va ensuite mettre le travailleur à disposition de plusieurs entreprises, comme ce fut le cas pour Christine Adreau qui a travaillé pour trois entreprises distinctes et exerce toujours dans deux d'entres elles actuellement.

Il est important de préciser que les entreprises adhérentes s'engagent avec une clause de responsabilité solidaire, ce qui signifie que les membres du GE sont solidairement responsables des dettes sociales de l'organisation. En contrepartie, le GE s'engage généralement à communiquer la liste des entreprises avec lesquelles elle est en contrat afin de réduire les problèmes de confidentialité et de concurrence.

On peut ajouter que, selon le Journal du Net, le GE peut en plus de son activité principale, apporter son aide et son conseil en matière de gestion des ressources humaines, chose qui peut être très favorable pour des PME ayant peu de notions dans ces domaines.

B – Les associations de travail en temps partagé :

Comme les GE, elles sont régies par la loi de 1901 et sont à but non lucratif. Ces diverses associations sont regroupées depuis 1993 au sein de la FNATTP. Selon M. Bruno Hénon, ce sigle regroupe actuellement 22 structures dont l'objectif est de promouvoir, dans chaque département français, le temps partagé, tout en respectant la Charte Qualité de la fédération. En effet, selon le compte-rendu de la table ronde organisée par Market Cadres, en partenariat avec le CCO et le Cnam de Nantes le 19 Juin 2008, *« le salarié doit indiquer pour quelles entreprises il va travailler »*, tout *« en s'interdisant de travailler pour des entreprises concurrentes, de manière à éviter les conflits d'intérêts».* Selon le journal du Net, aucune loi ne régit pour l'instant ces associations. La loi du 2 août 2005 a néanmoins défini le concept d'entreprises de travail en temps partagé (ETTP).Les associations ont pour activité de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles auront préalablement embauché en CDI. Le salarié bénéficie ensuite des mêmes avantages que les employés de l'entreprise cliente. En Novembre 2009 fut organisée la première semaine du temps partagé, au cours de laquelle chaque association effectuait des actions de communication afin de faire connaître la formule.

C – Les autres formules possibles :

Elles sont nombreuses et manquent également de cadre législatif bien défini :
Une solution envisageable est le **Multi salariat** : Un salarié a plusieurs employeurs et cumule plusieurs temps partiels, arrivant finalement à un emploi à temps plein. Dan ce cas de figure, le salarié gère lui-même ses contrats de travail et ses horaires, ce qui peut parfois créer des complications et des difficultés en ce qui concerne la gestion de sa vie familiale.
Une autre solution est la **Pluriactivité**, ce système repose, selon la table ronde de Market Cadres, sur un travail avec plusieurs statuts : celui de salarié et d'indépendant par exemple ; ce système a été encadré législativement d'après M. Bruno Hénon, lorsque Renaud Dutreil

était à la tête du ministère des PME, ainsi il était possible à un futur créateur d'entreprise de continuer à rester salarié de son entreprise et de créer en même temps son activité.
Un autre système a été reconnu récemment par le gouvernement qui a fait adopter des dispositions ayant pour but de légaliser **le prêt de main d'œuvre** entre entreprises, à but exclusivement non lucratif. Cette formule est avantageuse selon M. Hénon, car elle permet aux entreprises de garder les salariés, mêmes en les employant un nombre d'heures moindre, et de les avoir toujours dans l'entreprise lorsque l'activité repartira.

Les possibilités de statuts et de systèmes de travail en temps partagé sont multiples et non encore toutes explorées, alors qu'elles paraissent tout à fait adaptées au besoin de flexibilité et au manque de vision à long terme qui caractérise l'environnement actuel. De nombreuses actions, tant au niveau législatif qu'au niveau communication restent donc à envisager, afin de faire connaître et valoriser la formule du travail en temps partagé.

III – QUELS AVANTAGES ?

A – Pour l'employeur :

La RH à temps partagé présente de nombreux avantages pour les entreprises qui ne peuvent pas embaucher un « 35 heures », car elles n'en ont ni les moyens, ni le besoin. Ainsi regroupées, elles peuvent acquérir les compétences d'un salarié à temps complet et se les partager. Il s'agit tout d'abord de répondre à un besoin de flexibilité et de maîtrise des coûts pour l'entreprise qui n'a pas forcément assez de capital pour embaucher à temps plein : *« ça peut être soit par manque de capital, soit c'est aussi une volonté parfois des entreprises »* (Christine Adreau).
Cette formule permet donc de pallier des besoins ponctuels, dans une logique de court terme, tout en fidélisant des compétences : *« c'est permettre aussi aux entreprises d'avoir une ressource immédiate »* (Christine Adreau).
Il est en effet possible de disposer de compétences « rares », généralement pour des petites ou moyennes organisations, à moindre risque économique : *« Cela permet aussi d'avoir les ressources compétentes dans son entreprise, à raison d'une journée par semaine et sur divers postes…on peut avoir un responsable ressources humaines le lundi, le mardi un responsable qualité »* (Christine Adreau).

Par ailleurs, le travail à temps partagé se révèle économique puisque ne nécessite pas de frais de recrutement, n'impose qu'une période minimale d'adaptation et permet de bénéficier d'éventuelles aides à l'embauche de la part de l'ANPE ou de l'Etat.
Enfin, cela va permettre à l'organisation de se créer un réseau d'entreprises et donc un vivier de recrutement intéressant.

B – Pour le salarié:

Cette initiative gagnant/gagnant permet de concilier les besoins de souplesse de l'entreprise tout en assurant une sécurité financière pour le salarié qui va vivre différemment son emploi et se créer de nouvelles opportunités d'évolutions professionnelles grâce à un véritable accompagnement (formations, GPEC…).
Les principaux avantages concernent surtout les jeunes et les seniors. En effet, pour les jeunes, travailler à temps partagé est l'occasion d'acquérir une bonne expérience dans divers secteurs d'activité en même temps : *« Je travaillais dans trois secteurs d'activité différents, donc c'était très riche : c'est trois conventions collectives différentes, trois populations différentes, trois cultures d'entreprise différentes (…)»* (Christine Adreau).
Pour les seniors, il s'agit d'une solution pour rester sur le marché de l'emploi en louant ponctuellement ses services expérimentés aux entreprises : « *Chez Atlantique Compétences, 50% du personnel a plus de 45 ans : cette population est plus ouverte sur le temps partiel, et son expérience rassure l'employeur »* (compte rendu de la réunion sur le temps partagé organisé par MarketCadres le 19 juin 2008).
Par ailleurs, le salarié est considéré exactement comme un autre employé de l'entreprise ; il peut être délégué du personnel, s'investir dans une négociation (…) .
Cette formule présente également une meilleure sécurité de l'emploi pour le salarié, ce dernier travaillant dans plusieurs entreprises, l'arrêt d'un contrat de travail avec l'une d'entre elles ne lui posera pas de problème de chômage : *« c'est vrai qu'on a toujours cette sécurité de dire, j'ai au minimum 3 ou 4 jours encore par semaine »* (Christine Adreau).
Enfin, le travail à temps partagé présente l'avantage de mieux s'adapter à la vie personnelle, familiale, si le rythme en question est bien intégré. En effet, cette formule nécessite beaucoup de rigueur dans le respect des plages de travail et des délais pour les projets.

C – Pour le territoire:

Le travail à temps partagé via des groupements d'employeurs permet au territoire de favoriser son développement économique et par conséquent la création d'emploi. En effet, la création de réseaux d'entreprises partageant des compétences « rares » va faciliter l'apparition de pôles de compétitivité dans les régions qui vont gagner en attractivité: *« j'ai un de mes employeurs qui est très investi dans tout ce qui est structure économique, qui fait partie aussi de la CCI du pays de Redon, et qui valorise ce type d'emploi »* (Christine Adreau).
Ainsi, cette formule de travail à temps partagé constitue une véritable source d'innovation tant économique que sociale.

IV – QUELLES AMÉLIORATIONS POSSIBLES ?

A – En termes de rémunération et d'avantages :

Selon Dominique Martin, enseignant chercheur à l'IGR IAE, un certain sentiment de non-équité alimenté par différentes composantes s'est installé. En effet, les rémunérations sont parfois différentes pour des emplois identiques proposés par les entreprises du groupement d'employeurs alors que le contenu de l'emploi est identique, la convention collective peut être différente par exemple. Aussi, les rémunérations sont parfois différentes entre les salariés du groupement d'employeurs et les salariés des entreprises adhérentes malgré une égalité prévue par les règles de droit.
Par ailleurs, nous pouvons relever un point d'amélioration concernant les avantages sociaux dont voudraient bénéficier les salariés en temps partagé mais qui ne le peuvent pas forcément à cause de la convention collective du groupement d'employeurs: *« C'est-à-dire que l'on aimerait en tant que salarié d'un groupement d'employeur, pouvoir bénéficier d'avantages comme dans toute entreprise, d'avantages sociaux tout simplement »* (Christine Adreau).

B – En termes de relation d'emploi:

Un processus de clarification serait à mettre en place. En effet, qu'en est-il de la reconnaissance de la performance et l'évaluation du salarié travaillant à temps partagé ?
C'est ainsi que certaines interrogations subsistent tant au sein des groupements d'employeurs que dans les entreprises adhérentes.

Des points de tensions (problèmes d'équité etc…) posent notamment le problème de rétribution, mais aussi de développement des compétences par la formation et la gestion des carrières.

C – En termes de communication :

Un certain de manque de communication institutionnelle peut expliquer les difficultés de développement du travail en temps partagé en France, alors que ce concept est très développé dans les pays nordiques. Selon M. Bruno Hénon, il y a eu beaucoup de mesures législatives et réglementaires, d'actions de communication faits par les groupements d'employeurs ces dernières années, sans que l'on constate un accroissement notable du nombre de groupements ni de l'importance des groupements. Pour lui, il faudrait inscrire dans les programmes scolaires les différents statuts et formules de travail possibles, même pour les personnes qui ne poursuivent pas leurs études car les possibilités sont nombreuses et seulement connues par certaines personnes qui sont plus ouvertes et osent prendre le risque de se lancer dans quelque chose de moins conventionnel. De plus, selon Olivia Spodymeck, intervenante lors de la table ronde organisée par Market Cadres, en partenariat avec le CCO et le Cnam de Nantes le 19 Juin 2008, l'ANPE devrait également avoir un rôle d'intermédiation face aux difficultés à recruter, observées actuellement.

CONCLUSION

Cette étude met donc clairement en valeur tous les avantages que propose la formule du travail à temps partagé, et notamment la notion de flexibilité tant pour l'entreprise que pour le salarié.

En ce qui concerne le RH en temps partagé, il est important de préciser que le recours à ce système doit répondre à un besoin réel de l'entreprise dans le cadre de projets précis et efficients. De son côté le cadre RH doit être adaptable et force de proposition afin de garantir le développement des structures. Ces entreprises qui sont généralement des PME, sans service RH, doivent faire des efforts en termes d'ouverture pour intégrer davantage innovant au sein de leurs établissements.

Enfin, le point primordial est de développer la communication à propos de cette façon de travailler auprès de tous les publics pouvant être concernés: « pour les employeurs, la partie RH c'est quelque chose qui n'est pas encore très intégrée dans des petites structures. Il faut savoir qu'ils ont encore de la réticence, ça ne fait pas partie de leur culture » (Christine Adreau).

BIBLIOGRAPHIE

⇒ Le compte rendu de la table ronde organisée par Market Cadres, en partenariat avec le CCO et le Cnam de Nantes le 19 Juin 2008

⇒ Le dossier de presse 2009 réalisé par la FNATTP

⇒ Le communiqué de presse de Novembre 2009 réalisé par la FNATTP afin de présenter la semaine du travail en temps partagé

⇒ La présentation du GE Vénétis réalisé par Franck Delalande à l'IGR en Décembre 2009

⇒ Le chapitre V du cours d'innovation de M. Dominique Martin lors du premier semestre 2009-2010

⇒ Le site officiel de la FNATTP : http://www.fnattp.com

⇒ Le site officiel de l'observatoire du temps partagé :
http://www.andcp.fr/outils_drh/otp.php

⇒ le site officiel de Market Cadres : www.marketcadres.fr

⇒ Le dossier « Opter pour le multisalariat » issu du Journal du Net et réalisé par
Agnès le Gonidec
http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0603127multisalariat/concept.shtml

ANNEXE 1

Entretien avec M. BRUNO HENON,
Créateur et Vice président de la Fédération Nationale
Des Associations de Travail à Temps Partagé (FNATTP)

Présentation **:** *M. Hénon est l'actuel vice président et chargé de communication de la FNATTP, structure qu'il a créée au printemps 1993, après avoir mis en place une association en temps partagé nommée CTP 45 dans la région d'Orléans, ou il réside toujours actuellement. La FNATTP regroupe 22 associations couvrant territorialement une soixantaine de départements. Ces structures locales accompagnent chaque année près de 1000 adhérents en recherche d'activité, et rencontrent plus de 10 000 chefs d'entreprises.25% d'entre eux se disent intéressés par cette formule résolument adaptée aux contraintes économiques actuelles, ce qui a permis de diffuser plus de 1 500 offres d'emploi auprès des adhérents.*

Les statistiques sont les suivantes :

- un retour à l'emploi de 60% des adhérents dans un délai moyen de 3 mois.

-10 000 contacts annuels avec les décideurs d'entreprises, dont 15% permettent l'identification de projets en adéquation avec le TTP.

- une typologie d'adhérents diversifiée: 58% d'hommes et 42 % de femmes.

M. Hénon a lui-même fait l'expérience du travail à temps partagé en travaillant chez Alcatel comme contrôleur de gestion dans une unité et comme responsable de production dans une autre.

Étudiant IGR :

Tout d'abord, je souhaiterais connaître votre point de vue quand à l'émergence du système : Pour quelles raisons cette forme d'emploi s'est elle développée ?

Bruno Hénon :

En premier lieu, le système des groupements d'employeurs existait avant la création de la FNATTP, c'est une formule qui s'est tout d'abord (euh) développée dans le monde agricole : Je m'explique : Cela a commencé par la mise en commun de moyens (euh), d'équipements qui sont chers, je pense à la moissonneuse batteuse, (euh) et ce machinisme agricole qui est très onéreux, qui nécessite un investissement considérable…Ils ont eu l' idée de mettre en commun (euh) ce matériel là, avec ce qu'on appelle les CUMA : coopérative d'utilisation de matériel agricole. (Euh) A partir de là s'est développé aussi l'idée de mettre en commun du personnel, (euh) personnel qui allait de ferme en ferme et travaillait dans diverses exploitations. Ce facteur, (euh) qu'on trouve dans l'environnement agricole, on le retrouve rarement ailleurs, c'est celui de la saisonnalité : les fruits, les légumes, la récolte du blé, (euh), tout cet environnement là est marqué par la saisonnalité. (Euh) Saisonnalité qu'on retrouve également dans les zones touristiques, ça peut être à la mer comme à la montagne. Bon, à la mer, l'été il y'a besoin de (euh) des activités ludiques à la plage à développer et à la montagne, il y'a tout le tourisme d'hiver, (euh) par contre travailler une seule partie de l'année pour les uns ou pour les autres c'est pas suffisant. Il faut pouvoir trouver une activité complémentaire…il y'en a qui vont être mobiles ou qui aurons plusieurs cordes à leur arc et (euh) qui seront moniteurs de ski l'hiver et (euh) moniteurs de ski nautique l'été, par exemple. Dans le monde agricole, (euh) on a la betterave à sucre qui va se récolter sur les deux derniers mois de l'année. Dans d'autres…le blé, ça va être à un autre moment.

Individuellement, il peut s'avérer compliqué de trouver un autre emploi, par contre le groupement d'employeurs, car c'est sa finalité, aura pour but de rechercher des activités complémentaires et les compétences correspondantes. C'est lui (euh) qui fera ce travail de mise en relation, un peu comme une société d'intérim, mais pour ses seuls adhérents…ceux qui passent une commande vers une société d'intérim ne sont pas adhérents de la société. Mais pour être plus précis, la promotion d'une formule de travail en temps partagé a servi au départ à pallier au manque de compétences à la CCI de Moulin Vichy au sein du service commercial des PME locales.

Étudiant IGR :

Et ou en est la France actuellement ?

Bruno Hénon :

Au départ, le CDI mono-employeur était la référence mais (euh) on a assisté à un développement voire une explosion du temps partiel ces dernières années. Concernant le TTP, on est à 5 % de travailleurs sous cette formule, ce qui représente 1,2 millions de personnes selon l'INSEE. Mais, par rapport à des pays nordiques, où cette forme d'emploi est très développée, la France est en retard, alors que cela apporte de nombreux avantages à une entreprise.

Étudiant IGR :

Quels sont selon vous les principaux avantages ?

Bruno Hénon :

C'est une chance, (euh) notamment pour les PME qui n'ont pas forcément assez de capital pour embaucher à temps plein, car cette formule permet de répondre à des besoins ponctuels. Je peux citer l'exemple d'un architecte, qu'on aurait besoin de recruter pour un projet dormant, qu'on souhaiterait voir se développer, mais sans pouvoir pour autant recruter en temps plein. Cette formule permet de pallier le manque de visibilité qui caractérise l'environnement incertain dans lequel on évolue actuellement et de (euh) répondre à une logique de court terme, mais…tout en disposant de compétences rares. Je pense notamment au fait que cela contribue à l'emploi des seniors, qui ont de l'expérience dans plusieurs entreprises, et connaissent donc plusieurs secteurs…

Étudiant IGR :

Et justement, qu'en est il de la répartition des âges dans votre association ?

Bruno Hénon :

Il y'a des personnes de tout âge, mais un peu moins de jeunes. Les personnes se situent surtout entre 35 et 50 ans.

Étudiant IGR :

Et au niveau législatif ?

Bruno Hénon :

Le Temps Partagé est juridiquement reconnu à travers la création des "ETT : Entreprises de

Travail en Temps Partagé" dans la loi PME du 2 Août 2005, mais le décret d'application n'est toujours pas paru, chose qu'on peut fortement déplorer, car (euh) le temps partagé est une solution très compétitive qui permet à une PME de croître en volume et en activité 2 fois plus vite que ses concurrents…

Étudiant IGR :

Comment se passe la gestion du contrat de travail ?

Bruno Hénon :

Alors il existe, vous le savez surement, plusieurs solutions : Par exemple un salarié peut partager son temps de travail entre plusieurs employeurs sans entrer dans un cadre particulier.
Une autre solution serait que le salarié rejoigne une association de temps partagé : Celles-ci sont régies par la loi de 1901 et sont à but non lucratif. (Euh), ces organismes constituent un vivier d'ingénieurs et de cadres dans une région, qu'ils mettent ensuite en relation avec des employeurs qui cherchent à recruter. Chaque entreprise signe un contrat de travail à temps partiel avec le salarié qu'elle embauche, sans que l'association qui a servi d'intermédiaire n'intervienne : En fin de compte, c'est le salarié qui négocie lui-même son contrat.
Autre possibilité, plus encadrée : le salarié rejoint un groupement d'employeurs qui embauchent eux-mêmes des travailleurs qu'ils mettent ensuite à disposition des entreprises pour des missions de temps partiel, (euh) de manière continue ou seulement saisonnière, en échange d'une cotisation d'adhésion. Voila les principales formules existantes…

Étudiant IGR :

Existe-t-il des différences entre un salarié en TTP et un salarié de l'entreprise ?

Bruno Hénon :

La rémunération est calculée sur la base d'un prorata-temporis légèrement majoré, car il est difficile de trouver simultanément plusieurs contrats de temps partiel pour arriver à un équivalent temps plein. Mais, au delà de ça, le salarié est exactement comme un autre employé de l'entreprise, il peut être délégué du personnel par exemple, s'investir dans les négociations etc.…

Étudiant IGR :

Faut-il mettre l'accent sur l'intégration de cette personne qui passera moins de temps que les autres dans l'entreprise ?

Bruno Hénon :

Généralement ce n'est pas un problème : cela s'explique par les profils des personnes, qui sont généralement des cadres expérimentés… (Euh) qui ont donc l'habitude d'arriver dans une nouvelle entreprise. Il est important également de préciser le fait que le TTP est une formule choisie : Ainsi, ce système attire généralement des personnes dynamiques, investies, ouvertes, qui donc (euh) ont une connaissance de la formule, et savent qu'elles sauront s'adapter…également en ce qui concerne la conciliation avec leur vie familiale.

Étudiant IGR :

Qu'en est-il de la confidentialité entre les entreprises ?

Bruno Hénon :

Ceci est un faux problème, car il n'existe pas de concurrence entre les entreprises concernées par le TTP, en tout cas dans une même association. Je m'explique : La charte mise en place par la FNATTP impose ainsi à toutes les associations membres de faire connaître à chacun des employeurs le nom des autres et de ne pas mettre en relation des entreprises concurrentes. Ainsi, le salarié doit indiquer pour quelle entreprise il va travailler et selon quelles modalités et en s'interdisant de travailler pour des entreprises concurrentes, de manière à éviter les conflits d'intérêts. Ce qui simplifie (euh) grandement les choses. Ainsi, cela abouti à la_mise en réseau d'entreprises qui se partagent des compétences sans craindre des fuites d'informations.

Étudiant IGR :

Quels sont les avantages pour un salarié :

Bruno Hénon :

Dans un premier temps, ça donne une meilleure sécurité en termes d'emploi : si l'ambiance dans une entreprise n'est pas bonne, ça serait vraiment pas de chance que dans les autres sociétés ou travaille l'intéressé, ça soit aussi un contexte de morosité, de licenciement ;

Ensuite, c'est avantageux en termes de flexibilité car les entreprises vont mieux s'adapter à la vie personnelle, familiale, si on a intégré ce rythme là. Ca demande de la part de chacun un minimum de rigueur dans le respect des horaires des plages de travail. Il ne faut pas se laisser déborder et veiller à respecter les heures, les délais pour un projet lorsque c'est important de le faire. De plus, pour le salarié, cette formule permet de cumuler de l'expérience et de connaître divers secteurs d'activité, et donc d'être d'autant plus flexible…

Étudiant IGR :

Quel est l'avenir du TTP et quelles évolutions peuvent être envisagées? Y'a-t-il un accroissement des structures, ou alors plus d'effectif dans chacune d'entre elles ?

Bruno Hénon :

Ces dernières années, il y'a eu beaucoup de mesures législatives, et réglementaires (euh) de lobbying, d'action de communication fait par les groupements d'employeurs, sans que l'on constate un accroissement notable du nombre de groupements ni de l'importance des groupements. (Euh) c'est un état de fait, on peut le déplorer. Mais je pense que ça tient au fait que les différentes formes de travail ne sont pas inscrites dans les parcours éducatifs.
Tant qu'on ne mettra pas au programme les différentes façons de travailler, comment créer sa boîte, être auto-entrepreneur (euh) les avantages et inconvénients de chaque formule, les modalités juridiques, quelle type de société choisir…la possibilité de travailler sous plusieurs statuts aussi. On peut être salarié d'une entreprise et être consultant ou indépendant par ailleurs. Ca on ne le sait pas, il n'y a que quelques personnes qui sont plus ouvertes ou qui se tiennent en éveil, qui vont se lancer dans quelque chose de moins conventionnel peut être. Si on n'est pas réactif dans ce monde qui nous échappe et ou il y'a beaucoup d'incertitude…c'est moins simple…

Étudiant IGR :

Selon vous qu'est ce qui à pu constituer un frein à l'avènement du temps partagé ?

Bruno Hénon :

Ce qui a pu constituer un frein il y'a une dizaine d'année, c'est l'obligation administrative pour le premier employeur que l'on trouvait, lorsque l'on en trouvait un deuxième, le premier, même si il était tout petit, devait faire les déclarations auprès de l'URSAFF et des différentes caisses…

Étudiant IGR :

Ce qui alourdissait sa charge de travail finalement…

Bruno Hénon :

Eh bien, lorsqu'il s'agissait d'une toute petite entreprise, elle n'était parfois pas assez structurée, elle n'avait pas les moyens. Il fallait faire une consolidation de paye, il fallait transmettre des documents tout les mois… (Euh) donc ce frein la à été supprimé, dieu merci, ce qui fait une grande entrave de moins. (Euh) par contre, un frein récent est lié au fait que la grande distribution s'est servie de disposition concernant le travail à temps partiel, avec les avantages correspondants ; c'est-à-dire réductions de charges. Afin de (euh) améliorer leur marge commerciale par rapport à leurs concurrents et en calant leur organisation sur la fréquentation des magasins. Il y'a des jours et des périodes de pointe dans tout les magasins, et les contrats de travail sont fait en fonction de ces pointes. Donc les entreprises de grande distribution, pour ne pas embaucher à plein temps en CDI du personnel qui va être inoccupé, (euh) pour lequel il va y avoir des heures creuses créaient des temps partiels. Donc le fait d'embaucher beaucoup de personnes à temps partiel, à des moments différents de la journée a rendu impossible pour ces personnes là, la possibilité d'avoir un deuxième emploi à temps partiel qui aurait permis d'avoir un temps plein. Donc un salaire décent, quelque part. Donc ça a été vécu et repris par les syndicats, car c'était perçu comme un temps partiel subi. Donc le temps partagé à été victime du temps partiel subi. Mais on est dans ce contexte de frein que lorsque les horaires sont mal aménagés et interdisent sur un plan pratique de travailler ailleurs. On a aussi (euh) des chefs d'entreprises qui sont en pointe, qui ont essayé de s'arranger entre eux et de trouver un arrangement qui satisfasse tout le monde. Je pense à une expérience qui est transposable entre l'entreprise Cariane qui est donc un groupe de transport par car, ramassage de personnel allant au travail ou d'écoliers, d'élèves, et Pizza Hut : C'est une expérience qui est ancienne, qui remonte peut être à une dizaine d'année mais qui est tout à fait transposable. Dans les deux cas de figures il faut des chauffeurs, les uns c'est en deux roues, les autres c'est en bus, peu importe. Mais les créneaux horaires pour les ramassages scolaires c'est tôt le matin, et puis entre midi et deux et quatre ou cinq heures et la livraison de pizzas c'est surtout le soir. Donc (euh) là, chacun y trouve son compte en employant le même personnel. Mettons que Cariane à un contrat à temps partiel sur des horaires de ramassage scolaire, tout en facilitant les relations avec Pizza Hut qui a des besoins en nocturne avec des temps partiels adaptés pour ceux qui voudrait compléter leur horaires et avoir accès à un

temps plein et d'une paye à temps plein. Je dirais que c'est une solution idéale qui donne naissance à deux contrats distincts et à deux salaires distincts ou, si on passe par un groupement d'employeur, y'a un seul salaire, un seul contrat. Mais matériellement c'est pareil, c'est quelqu'un qui va travailler dans deux contextes différents.

Étudiant IGR :

Pensez vous que la barre des 5% va être dépassée ou que l'on va stagner ?

Bruno Hénon :

Par rapport au chiffre que je vous citais ?

Étudiant IGR :

Oui

Bruno Hénon :

On est nécessairement en croissance, car le CDI en mono employeur perd tout les ans un peu de son importance relative et (euh) que le temps partiel à littéralement explosé au cours de ces 20 dernières années. Ensuite il faut passer du temps partiel au temps plein, et le temps partagé, (euh), c'est pas autre chose que 2, 3,4 temps partiels. On peut avoir deux temps partiels, qui vont couvrir deux, trois jours par semaines régulièrement et puis on peut en avoir d'autres qui vont être sur une périodicité différente, ça peut être une fois tout les 15 jours, une intervention tout les 15 jours en entreprise ou une par mois selon les TPE, pourquoi pas.

Étudiant IGR :

Pensez vous que grâce à ce système on peut aller vers une régionalisation plus accrue et donc la création de pôle de compétitivité ?

Bruno Hénon :

Ca peut faciliter, tout à fait, oui. On est sur l'idée de (euh) la récupération de l'idée du concept du travail en temps partagé quand on parle de prêt de main d'œuvre. Depuis quelque mois seulement, le gouvernement à fait adopter des dispositions qui légalisent en quelque sorte le prêt de main d'œuvre à but non lucratif. Car le prêt de main d'œuvre à but lucratif est devenu interdit. Mais là, pour que les entreprises puissent garder leur personnel, lorsque l'activité repartira, il est désormais possible de détacher leurs salariés à une entreprise voisine avec qui

ils sont en relation, qu'ils soient clients ou fournisseurs. Entreprise qui n'a pas forcément la même saisonnalité ou période d'activité, et donc, cela permet de détacher les personnes à prix coûtant, si vous voulez. Sans faire de bénéfices, car cela est interdit. Donc, même si cela n'est pas précisé, ça peut être un détachement à temps partiel. Si l'activité de l'entreprise diminue de moitié, on peut considérer qu'elle garde une partie de son personnel. Elle fait des avenants pour les garder à mi-temps, et puis avec des accords, elle leur permet de travailler à mi temps dans des entreprises proches.

Étudiant IGR :

Donc forcément ça mets ces entreprises en réseau ?

Bruno Hénon :

Oui. C'est une situation je dirais où chacun est gagnant…sans que le mot temps partagé ai été employé, on est quand même dans cette approche là.

Il y'a quelques années, lorsque Renaud Dutreil était à la tête du ministère des PME, il avait mis en place une disposition qui permettait à un futur créateur d'entreprise de continuer à rester salarié de son entreprise, à temps partiel ou pas, et de créer en même temps son activité, de créer sa boite. Donc il se trouvait avec deux statuts, c'est ce que l'on appelle la pluriactivité. D'une part salarié de la société initiale, et dirigeant de la structure qu'il créait.

Et ce (euh) pour une durée de deux ans si j'ai bonne mémoire.

Étudiant IGR :

Quelles améliorations peuvent selon vous être apportées au système ?

Bruno Hénon :

C'est essentiellement un problème de communication. Pour moi il faudrait inscrire dans les programmes scolaires, l'ensemble des formules d'activités possibles y compris pour ceux qui ne vont pas très très loin dans leurs études (hein). Il y'en a qui commencent à travailler relativement tôt, et à ces gens là aussi il faudrait leur dire comment créer sa boite, se mettre à son compte, les avantages et inconvénients, les déclarations et puis, et puis, il y'a déjà des réseaux qui permettent de soutenir tout ceux qui veulent se lancer dans l'activité, mais il faudrait vraiment mettre le paquet là dedans. Il y'a vraiment beaucoup de pays du Nord, tels que le Benelux et autres, dont je vous parlais, où le temps partagé est beaucoup plus développé que chez nous. C'est vraiment rentré dans les mœurs, les gens se posent pas la

question. Ils commencent à chercher un travail à temps partiel et puis, ils essayent de faire en sorte que les horaires ne soient pas trop rigides, pour leur permettre d'avoir un autre temps partiel qui soit l'équivalent d'un temps plein, donc d'un salaire à temps plein…Il y'en a même qui réussissent à gagner plus comme ça car ils seront dans une entreprise plus importante avec des responsabilités plus larges que dans celle ou ils sont rentrés initialement. Tout est possible, il y'a vraiment tout les cas de figure, après c'est à chacun de construire son avenir, son métier, de se prendre en charge. Mais tout passe par la communication.

Étudiant IGR :

Envisagez-vous de rester dans l'association ?

Bruno Hénon :

Oui parce que j'y crois fortement, j'ai des enfants qui ont travaillé en temps partagé et qui ont été content de le faire à un moment de leur carrière. De plus j'ai dans mon entourage familial ou relationnel, (euh) je connais un certain nombre de personnes, des personnes expérimentées pour lesquelles ça permet de rebondir et de retrouver une activité qu'ils n'auraient pas pu retrouver en cherchant un CDI mono employeur, à plein temps. (Euh) Parce que l'activité entraine l'activité, lorsqu'on recommence à mettre le pied à l'étrier on retrouve plus facilement un complément, plutôt que du tout ou rien. Mais ce qui reste primordial c'est la communication, d'ailleurs dans cet ordre d'idée je peux vous informer que la Fédération Nationale des Associations de Travail en Temps Partagé organise, ce mois ci, la dernière semaine de Novembre, du 22 au 29 Novembre, la première semaine nationale d'information sur le travail en temps partagé. Chaque association dans son département organise une journée dans cette semaine la, pour informer tout public des avantages de la formule. Qu'il s'agisse de cadres ou de dirigeants d'entreprises. Qu'il s'agisse de public qui n'en ont jamais entendu parler et qui voudrait savoir comment ça se pratique : Ou est-ce qu'on peut trouver des jobs à temps partiel et comment s'organiser pour pouvoir travailler de cette manière là ?

Étudiant IGR :

Les groupements d'employeurs sont ils investi dans l'évènement ?

Bruno Hénon :

Non, seules les associations de travail en temps partagé y participent. Il y'aura donc des conférences-débats, des forums. (Euh) D'autres vont recevoir dans leurs locaux, faire des

présentations power point etc.…Chaque association a le choix quand à son mode de communication. Et, autre information, le magazine ***Rebondir*** qui est sorti en tout début de mois, à peut près, a fait un dossier sur le travail en temps partagé. Je vous invite à vous le procurer. J'ai été interviewé donc il y'a un petit encart de ma part. Cela vous apportera un peu plus d'explications.

Étudiant IGR :

Très bien. Merci pour les informations que vous m'avez apportées.

Bruno Hénon :

Pas de problème. Bonne journée à vous.

Étudiant IGR :

De même, monsieur, au revoir.

ANNEXE 2

Entretien avec Mme Christine ADREAU, RRH en temps partagé chez Lodi et les Ateliers du Grand Fougeray.

Étudiant IGR :

Merci de nous recevoir, pourriez-vous commencer par vous présenter, nous dire de quelle façon vous fonctionnez à temps partagé, et (euh) où est-ce que vous avez travaillé avant et pourquoi vous avez eu envie de travailler avec cette formule ?

Christine Adreau :

D'accord. Donc moi (euh) Christine Adreau donc je suis responsable ressources humaines depuis maintenant 9 ans. J'ai donc (euh) en cursus professionnel un BTS Assistance de Direction, ensuite j'ai fait une licence en communication pour finalement m'orienter vers un DESS RH. Donc ce DESS RH a été repris au bout de 5 ans de vie professionnelle à Grenoble. Donc je travaillais essentiellement dans des grosses structures type Scheider Electric, HP, Alstom. Donc c'était plutôt des grands groupes où les tâches étaient relativement parcellisées ; c'est-à-dire que j'étais affectée soit au recrutement, soit à la formation, soit à la paie. (Euh) par la suite donc j'ai changé de région, je suis allée sur Tour où j'ai rejoint une PME, une PME de 150 personnes, où j'avais un poste de RRH pendant 4 ans. Donc là j'étais amené à effectuer tout le pôle RH, tant au recrutement, à la formation, à la paie et la GPEC, à mener des projets plutôt diversifiés, et ça a été très très enrichissant. C'est-à-dire que j'étais pas cantonnée à une seule tâche mais je gérais l'ensemble de la partie RH. Donc (euh) par la suite, j'ai dû déménager parce que j'attendais un bébé et je suis arrivée sur Rennes pour rejoindre mon conjoint. (Euh) sur Rennes, j'avais un petit peu d'appréhension de par le secteur que je ne connaissais pas. Je ne connaissais pas du tout la région Bretagne donc je ne savais pas du tout s'il y avait beaucoup d'opportunités ou pas. Et lorsque je suis arrivée à ma grande surprise j'ai eu l'opportunité d'avoir énormément d'offres de postes de par la polyvalence du poste RH que j'avais précédemment occupé. C'est-à-dire que compte tenu du fait que je touchais à l'ensemble des tâches, (euh) cela permettait une certaine polyvalence, ce qui étais assez enrichissant pour les PME.

Donc j'ai passé plusieurs entretiens dont Hélys, suite à une offre qui était parue. A l'issue de cet entretien donc j'ai rencontré 3 employeurs qui étaient donc à l'époque (euh) Chevet qui se trouve sur Rennes, Lodi qui est ici au Grand Fougeray, et les Ateliers du Grand Fougeray qui se trouve également au Grand Fougeray. Donc il y a une question qui s'est posée effectivement, c'était d'une part la distance, parce que j'habite au Nord de Rennes donc j'ai quand même 80 kilomètres pour venir ici le matin et le soir (sourires). Néanmoins je trouvais ce poste assez attrayant parce que j'aime pas tout ce qui est redondant, c'est-à-dire que j'ai besoin de changer d'environnement, de m'enrichir au quotidien

Étudiant IGR :

De casser la routine ?

Christine Adreau :

Voilà, de casser la routine. (Euh) là l'intérêt vraiment de ce poste, il y a plusieurs choses. D'une part il y a effectivement cette flexibilité. Il y avait aussi cette polyvalence parce que je travaillais dans 3 secteurs d'activité différents, donc c'était très riche : c'est 3 conventions collectives différentes, c'est 3 populations différentes, c'est 3 cultures d'entreprise différentes dont 2 notamment à caractère plutôt familial.

Donc (euh) on a démarré sur ce poste RH pendant un an avec 3 entreprises. Donc initialement j'avais 3 entreprises sur 4 jours par semaine. Donc j'avais 2 jours chez Lodi, une journée aux Ateliers du Grand Fougeray, et une autre journée chez Chevet.

Étudiant IGR :

Et Chevet, dans quel secteur d'activité sont-ils ?

Christine Adreau :

Alors Chevet, c'est du négoce de matériaux souples.

Donc j'avais initialement tous mes mercredis, ce qui était bien par rapport à la garde de mon enfant. Et puis on s'est vite rendu compte (euh) qu'il y avait énormément de travail à faire puisque ce sont des petites structures, qui ont des effectifs respectifs : Chevet 30, Ateliers du Grand Fougeray 32, et 37 ; on s'est vite rendu compte qu'il y avait beaucoup de travail, beaucoup de choses à remettre en place, aussi depuis 2 ans il y a eu 87 réformes de Droit Social donc (euh) via Sarkozy, donc c'est une actualité plutôt riche au quotidien. Et puis il y

avait effectivement tout ce qui n'avait pas été mis en place légalement dans les petites structures compte tenu du nombre de personnel, de la ressource qui était absente.

Donc le poste s'est ouvert assez rapidement, je suis passée à 3 jours par semaine chez Lodi, donc j'ai retravaillé le mercredi. Et au bout d'un an et demi, ça a eu ses limites, c'est-à-dire que 3 entreprises sur un poste de RRH c'est assez compliqué. Il faut s'adapter, je dirai que ça c'est un des points primaires pour pourvoir ce type de poste. Donc il y a bien évidemment l'adaptation, et puis il y a aussi l'organisation ; quelqu'un qui n'est pas organisé ne peut pas répondre à ce type de poste

<u>Étudiant IGR :</u>

Cela dit vous avez aussi la chance de travailler dans le même parc d'activité.

<u>Christine Adreau :</u>

Voilà, sachant que les 2 employeurs ici se connaissent. Le but étant aussi de rapprocher les entreprises de manière à ce que la ressource ne court pas à 80 kilomètres au Nord, et le lendemain à 80 kilomètres au Sud, ça ce n'est pas viable dans le temps. Le trajet, c'est déjà quelque chose qui peut être très compliqué en matière de gestion. Ensuite il faut que les entreprises soient effectivement regroupées, et puis il faut qu'il y ait un bon terrain d'entente pour que les employeurs soient bien en phase sur les attentes du salarié recruté ; parce que ça c'est aussi quelque chose de primordial. Il faut savoir qu'en fin d'année, quand on parle de négociation salariale, quand on parle d'échange de temps de travail, il faut que les employeurs s'entendent très bien.

<u>Étudiant IGR :</u>

Et (euh) vous n'aviez une certaine appréhension tout de même avant de commencer à travailler selon ce système du fait que ce soient deux secteurs d'activité complètement différents ?

<u>Christine Adreau :</u>

Alors là il y a Lodi, Lodi étant de la Chimie, je ne connaissais pas du tout, le secteur du bois je ne connaissais pas non plus. (Euh) je dirai que je n'avais pas d'appréhension parce que je suis très orientée sur le Droit Social, et notamment donc tout ce qui est conventions collectives et autres, c'est quelque chose que j'aime beaucoup. Donc de ce côté-là pour moi au contraire c'était beaucoup plus enrichissant d'avoir dans mes cordes plusieurs secteurs

d'activité, ce qui me permet aussi éventuellement un jour de pouvoir y revenir si toutefois j'étais amené à terme à quitter le groupement d'employeurs.

Étudiant IGR :

Donc c'était un gros challenge pour vous.

Christine Adreau :

Un gros challenge oui tout à fait. Et c'est pour ça que j'insiste vraiment sur l'adaptation et sur l'organisation parce que passer d'un jour sur l'autre à une autre entreprise avec une convention collective différente et des projets différents, il faut vraiment être organisé.

Je dirai qu'en termes d'avantages, ça permet aussi donc de mettre à profit l'expérience d'un poste de travail, de mettre à profit mes compétences, l'ensemble de mes employeurs en bénéficie également. Ça permet aussi donc de capitaliser de l'expérience plus rapidement, c'est-à-dire que lorsque les secteurs d'activité sont différents comme c'est le cas, et la formule est bien plus confortable qu'un CDD puisqu'on souhaite casser ce type de contrat. Déjà, tous les employeurs ne cassent le contrat en même temps. Donc c'est vrai qu'on a toujours cette sécurité de dire, j'ai au minimum 3 ou 4 jours encore par semaine. À moi aussi d'aller faire des démarches pour réintégrer une entreprise pour avoir un temps complet si je le souhaite. Maintenant c'est aussi la flexibilité de garder un temps partiel, ce qui est aussi un très gros avantage.

Étudiant IGR :

C'est ça, souvent aussi le recours au temps partagé c'est parce que les entreprises manquent de capital pour embaucher quelqu'un à temps plein.

Christine Adreau :

Tout à fait. Alors ça peut être soit par manque de capital, soit c'est aussi une volonté parfois des entreprises. C'est-à-dire que moi aujourd'hui je pourrai avoir un temps plein chez Lodi, il y a la matière nécessaire pour, néanmoins (euh) c'est pas forcément une volonté de l'entreprise que je sois là à temps plein. Pour les employeurs, la partie RH (euh) c'est quelque chose qui (euh) n'est pas encore très intégré dans des petites structures. Il faut savoir qu'ils ont encore de la réticence, ça ne fait pas partie de leur culture. Ils se rendent compte qu'il y a un besoin dès lors que la personne est en place, mais c'est à elle aussi de créer ce besoin, de créer des outils qui soient performants, de pouvoir faire évoluer les compétences dans

l'entreprise. À partir du moment où tous ces sujets-là sont abordés et sont rentables entre guillemets, (euh) on en voit l'efficacité ; on se dit oui effectivement il y a besoin d'une ressource.

Étudiant IGR :

Est-ce que vous trouvez que dans votre par exemple, c'est plus une question d'intégrer la fonction RH au sein de l'entreprise plutôt qu'une question de moyens en fait.

Christine Adreau :

Alors pour ma part, sur 2 entreprises sur 3 par exemple, ce ne sont pas les moyens qui manquaient, c'est plus le travail en fait car il n'y avait pas le travail suffisant sur toutes les structures. Pour des structures où il y a 30 personnes, effectivement il n'y a aucun intérêt à avoir un poste RH à temps plein.

Étudiant IGR :

D'accord.

Christine Adreau :

Sinon le poste Rh se diversifie du travail dans lequel il était, et dès lors on sort complètement du secteur dans lequel on travaille. Moi je tiens particulièrement à ça, c'est-à-dire qu'à partir du moment ou je suis RRH, (euh) je ne suis pas standardiste à côté. Donc on peut démultiplier les compétences, c'est un fait, mais je pense qu'il faut que ça reste structuré. Je pense que s'il y a un besoin dans une entreprise, on apporte ce besoin, mais il ne faut pas non plus (euh), dans les petites structures on a tendance souvent a être très polyvalents, c'est-à-dire qu'un DAF par exemple peut gérer la partie qualité, peut gérer les gens qui sont au standard, donc voilà il y a une organisation qui est différente, et moi je tiens à ce que la fonction RH soit là pour pourvoir à des projets qui dans le temps seront mesurés et seront efficaces pour l'entreprise. Donc moi c'était pas vraiment un problème de moyen, en tout cas pour 2 entreprises sur 3, mais tout simplement qu'il n'y avait pas de besoin en terme de temps sur un poste à 35 heures. Il y a 2 paramètres qui sont les besoins et les moyens.

Étudiant IGR :

Alors nous si vous voulez, on a une grille d'entretien semi-directive, c'est-à-dire qu'on vous pose une question sur un thème et vous essayez d'y répondre en développant.

Donc en fait on a 3 thèmes principaux qui sont économique, juridique et politique/sociologique ; et ensuite on suit un axe temporel avec (euh) les facteurs d'émergence du temps partagé donc pourquoi vous vous êtes lancés dedans ? Ensuite comment est-ce que vous gérez donc votre temps et (euh) votre activité ? Et enfin quelles évolutions vous voyez à terme ?

Christine Adreau :

D'accord, donc (euh) d'abord, je crois que pour pourvoir ce type de poste, les employeurs ont une certaine exigence, c'est-à-dire qu'ils demandent (euh) que la personne ait un minimum d'expérience, parce que en fait on ne nous laisse pas trop le temps d'intégrer l'entreprise, on doit être opérationnel de suite, ça c'est quelque chose de primordial aussi. On attend d'un salarié à temps partagé qu'il soit opérationnel, qu'il s'adapte rapidement, et qu'il ait de la rigueur et de la méthodologie. Ça c'est indispensable pour une efficacité rapide.

Étudiant IGR :

Donc est-ce que vous pensez que la meilleure façon d'acquérir de l'expérience est d'avoir travaillé en PME ?

Christine Adreau :

Alors c'est vrai que à ma grand surprise, c'est là on j'ai le plus appris, c'est-à-dire que dans un PME, on est voué à de multiples missions, avec des responsabilités qui sont quand même beaucoup plus importantes. (euh) le fait de ne pas avoir des tâches parcellisées, on est obligé de s'investir davantage et donner davantage à l'employeur, et on a une proximité des salariés qui est quand même tout autre. Ce qui veut dire que lorsque l'on gère des DP, des réunions de CHSCT, (etc.) là on est vraiment à proximité des collaborateurs alors que dans les grosses structures, le poste de RH tend à être quand même complètement en retrait. On ne peut pas aborder les salariés de la même façon, il n'y a pas cette ambiance de proximité justement, donc là on apprend beaucoup des autres sur le terrain, et ça moi j'en ai besoin, j'ai besoin de rencontrer les gens, de discuter avec eux. J'ai pas besoin d'être simplement une RRH qui soit complètement en retrait et qui ne soit pas à l'écoute de mes salariés. C'est-à-dire qu'il n'y a pas d'échange uniquement par papier, c'est beaucoup plus interactif. On discute, on échange, et on construit ; et ça c'est quelque chose de très important aussi pour moi aujourd'hui. C'est ce qui m'a permis je crois également d'aborder différemment ce temps partagé parce que c'étaient des petites structures. Donc aujourd'hui j'ai cette connaissance du terrain et de cette

population sur le terrain qui me permet d'être beaucoup plus ouverte et d'essayer d'instaurer cette confiance aussi avec le personnel ouvrier ou autre.

Étudiant IGR :

Donc au niveau des entreprises, vous disiez que vos patrons se connaissent bien.

Christine Adreau :

Oui, tout à fait.

Étudiant IGR :

Donc vous considérez qu'en fait le TTP permet de mettre les entreprises en réseau et de créer ce qu'on pourrait appeler des pôles de compétitivité ?

Christine Adreau :

Complètement. Alors j'ai un de mes employeurs qui est très investis (euh) dans tout ce qui est structure économique, qui fait partie aussi de la CCI du pays de Redon, et qui valorise ce type d'emploi, on va dire, parce que ça lui paraît très intéressant, ça a été aussi une grosse aide pour lui. Donc il entretient cet essor et essaie à travers son rôle d'employeur de faire passer le message. Aujourd'hui, nous sommes dans une aire qui a changé en terme de travail, et d'attentes des employeurs, il y a aussi une réticence à embaucher car il y a tellement de règles en Droit Social que l'employeur n'est plus couvert de rien donc a besoin de se munir d'un RRH et de se mettre en confiance. Et donc pour cela il parle énormément du temps partagé autour de lui et ça développe un gros réseau oui tout à fait.

Étudiant IGR :

Donc c'est une formule qui tend à se développer.

Christine Adreau :

Complètement. Moi la première j'en parle beaucoup autour de moi à des personnes qui sont soit employeurs, soit employées de manière à valoriser le temps partagé, et à expliquer que c'est dans l'intérêt de tous en fonction bien évidemment du poste à pourvoir. C'est un système qui peut tout à fait intéressant pour des postes de qualité par exemple.

Étudiant IGR :

Est-ce que vous pensez que (euh) sur le plan juridique, il y a quand même des choses à développer, par exemple, je pense au contrat de travail pour embaucher à temps partagé, si certaines lois peuvent vous freiner ?

Christine Adreau :

Alors oui tout à fait, je pense qu'en termes d'avantages, lorsqu'on a la chance comme moi d'avoir des employeurs qui s'entendent très bien, on a la possibilité en termes de flexibilité, de pouvoir jouer sur le temps de travail. C'est-à-dire que si un jour on est sur un très gros projet, je vais appeler mon autre entreprise en lui disant écoutez je ne peux pas venir ce jour là, je dois rester dans mon entreprise parce que là j'ai beaucoup de travail. Donc ça c'est quelque chose de très important. (Euh) c'est un gros avantage de pouvoir mener jusqu'au bout un projet.

La deuxième chose concernant le contrat de travail, c'est (euh) de pouvoir être cadre forfaitisé me permettant de travailler 214 jours à l'année selon leur convention collective, ce qui me permet de pouvoir ouvrir droit à des RTT, même en étant sur un contrat de 35heures, il faut le savoir. Alors le contrat de 35 heures, c'est le contrat qui est écrit, mais c'est pas le contrat de 35 heures que l'on fait, parce que quand on est cadre, on ne compte pas ses heures. Qui plus est quand on est à temps partagé, c'est important de pouvoir s'investir pour chacun des employeurs. Je pars du principe que c'est aussi du « donnant-donnant », c'est-à-dire que moi je n'ai aucune limite, mais mes employeurs me le rendent bien. C'est-à-dire que moi je suis cadre forfaitisé et si demain j'ai besoin de m'absenter, ça n'est pas encore arrivé, mais si j'ai besoin de m'absenter pendant mon temps de travail, (euh) je ne suis pas censé le demander, mais je peux partir sans problème. Parallèlement à ça, effectivement, si j'ai besoin de travailler le soir, parce qu'il y a des projets des projets bien précis, et il y a des dates butoirs, hein, en termes de Droit Social on doit respecter des dates, là évidemment je m'investirai davantage.

(Euh) en ce qui concerne le contrat de travail proprement dit, je dirais qu'il y a 2 paramètres. Le premier est effectivement que lorsque (euh) on négocie un salaire à l'embauche, il faut savoir que lorsqu'on veut renégocier son salaire, tous les employeurs doivent être en accord. Alors on peut tout à fait obtenir d'un employeur qu'il augmente son salaire, et d'un autre qui ne l'augmente pas. Ce qui veut dire qu'on peut être (euh) en augmentation en début avec une entreprise, et que sur l'autre on reste avec le même salaire. Donc ça c'est un des paramètres qui est toujours un petit peu compliqué à négocier. L'autre paramètre (euh) c'est (euh) la

partie sociale, c'est-à-dire avantages sociaux. Autrement dit, ce qu'on a pu voir à travers diverses interviews sur le temps partagé, effectivement que moi aussi je ressens, c'est de pouvoir bénéficier des mêmes avantages dans les entreprises. C'est-à-dire qu'aujourd'hui nous on dépend du groupement Hélys, donc on souhaiterait par exemple avoir la mutuelle (euh), l'article 83 (euh), ce genre de choses qui existent dans les entreprises pour lesquelles on travaille, mais à partir du moment où ce n'est pas instauré chez notre propre employeur donc le groupement Hélys, on ne peut pas en bénéficier. C'est-à-dire que l'on met en place des choses dans les entreprises, mais nous on ne peut pas en bénéficier. Donc ça c'est un peu frustrant. Parfois on se dit, mais pourquoi (euh) enfin ça fait partie de mon travail, certes, mais, en parallèle, on n'a pas les mêmes avantages donc effectivement c'est frustrant. Mais ça c'est quelque chose sur lequel on est en train de travailler justement, pour qu'on puisse avoir les mêmes avantages et que le groupement lui aussi se développe comme l'entreprise.
(Euh) hormis cela (euh), non il n'y a pas d'autres contraintes on va dire à proprement dit (euh), je dirais que l'image que l'on a aussi c'est que l'on est peut-être plus proche des gens avec lesquels on travaille, que son employeur lui-même. Moi j'ai très peu d'échanges avec Hélys, qui est pourtant mon employeur ; c'est-à-dire que j'ai des échanges d'un point de vue réglementaire, d'un point de vue (euh) de ce que je dois donner pour justifier mon temps de travail ect, mais la proximité se développe réellement sur le terrain avec les personnes qui nous emploient. Donc voilà.

Étudiant IGR :

Donc finalement sur le plan juridique, c'est plutôt assez bien…

Christine Adreau :

Assez bien conçu oui.

Étudiant IGR :

…Après il y a quelques (euh), quelques avantages plus compliqués à mettre en place dans le groupement d'employeurs.

Christine Adreau :

Oui. Des avantages qui manquent tout à fait oui. C'est-à-dire que l'on aimerait (euh) en tant que salarié d'un groupement d'employeur, pouvoir bénéficier d'avantages comme dans toute entreprise, d'avantages sociaux tout simplement. Par contre, alors, la réglementation dit que les gens qui sont employés à temps partagé bénéficient des mêmes avantages que dans les

sociétés. Alors (euh) quel exemple je pourrais vous prendre ? (euh) Il y a effectivement l'avantage certain c'est-à-dire qu'il y a un 13ème mois qui est obligatoire dans une société. (Euh) moi en tant que salariée du groupement d'employeur, j'en bénéficie. Par contre, tout ce qui est mutuelle prévoyance, non. Des avantages sociaux de ce côté-là on n'en bénéficie pas.

Étudiant IGR :

Sinon (euh) est ce qu'il n'y a pas de problème de confidentialité (euh) entre les entreprises ?

Christine Adreau :

Alors du tout. Il y avait peut-être une réticence initialement chez Chevet. Alors Chevet je n'ai pas fini de vous expliquer tout à l'heure. J'ai donc quitté Chevet, l'entreprise de Rennes, parce que (euh) 3 entreprises ça faisait beaucoup trop pour moi, donc il y a un choix qui a dû se faire. Il y avait aussi on va dire une incompatibilité entre mes attentes et les attentes de l'entreprise ; c'est des choses qui peuvent arriver. (Euh) et donc j'ai souhaité me consacrer à 2 entreprises, tout simplement pour cette raison là et parce qu'aussi mon temps ne me permettait pas de continuer à m'investir efficacement dans les 3 entreprises. Donc on a réduit à 2, c'était à titre d'expérimentation lorsque j'ai occupé ce poste là, c'était des créations de postes dans toutes les entreprises, et il faut savoir que pour 2 entreprises à temps plein, c'est déjà beaucoup de travail. Donc je préférais être sur 2 mais plus efficace, plutôt que sur 3 plus diversifiées mais finalement ne pas satisfaire ou contenter l'ensemble des employeurs. Donc j'ai quitté cette entreprise en mars dernier.

Et donc sur la confidentialité donc non il n'y a aucun souci, je crois que ça fait partie aussi du salarié qui est recruté qu'il a une obligation de confidentialité. (Euh) j'ai pas des employeurs qui sont en concurrence hein donc c'est pareil, (euh) on ne sait pas ce que l'autre fait. J'ai une grande confiance de ce côté-là, c'est pour ça que j'insistais tout à l'heure aussi sur la confiance. La chance que j'ai, je dirais aussi, c'est que mes 2 employeurs se connaissent très bien donc il n'y a pas de souci de ce côté-là.

Étudiant IGR :

Voilà donc en gros pour vous ça marche très bien, mais il peut y avoir d'autres personnes sur qui ça…

Christine Adreau :

Alors effectivement, je pense qu'il y a eu beaucoup plus de réticence chez Chevet et ça pourrait être dans d'autres secteurs d'activité où des employeurs qui ne se connaissent pas, où il peut y avoir une réticence ; notamment sur le poste de RH qui est un poste clé dans une entreprise. C'est la réalité du terrain, c'est-à-dire que ce qui est important, c'est que (euh) dès le début de se fixer des règles et d'être carré. J'ai pour principe d'être assez exigeante dans mon travail mais aussi au niveau de mes employeurs, c'est-à-dire que je leur donnerai beaucoup, ils savent me le rendre et il y a aussi une confiance qui s'installe. Quand j'ai besoin, quand il y a un souci aussi, je peux tout à fait aller les voir. Je crois que c'est comme tout employeur ; à partir du moment où on arrive à échanger, à aller dans le même, à avoir la même politique d'entreprise, (euh) on ne peut que construire. Donc voilà, dès le début il faut que les règles soient bien posées et que les choses soient bien clarifiées.

Étudiant IGR :

Et au niveau de la conciliation vie privée / vie professionnelle ?

Christine Adreau :

Pas évident. Alors pas évident par rapport (euh) à l'éloignement déjà. Donc (euh) je pense à terme pouvoir me rapprocher d'ici. Pas évident non plus parce que j'ai un « tout petit bout » (rires) qui vient de rentrer à l'école cette année, il a 3 ans. Et donc en tant que femme, je dis bien en tant que femme, parce qu'un homme ça serait différent, j'ai bien évidemment besoin de répondre aussi à ses attentes, et j'ai beau être cadre, j'estime que la vie privée c'est aussi important. On est dans une ère aussi où on donne, on donne, on donne, mais on en oublie sa vie privée et ça finit par des échecs ; donc j'ai pas du tout envie de suivre cette voix là. J'estime qu'on peut tout à fait concilier vie privée et vie professionnelle, c'est-à-dire que comme je disais tout à l'heure, moi j'ai des contraintes familiales le soir. C'est-à-dire que mon petit, moi je dois le récupérer à une certaine heure parce que sinon la garderie ferme. Donc je suis là tôt le matin. Si j'ai un empêchement le soir pour le récupérer, j'appelle mon conjoint effectivement et je reste ici. Maintenant ce que je fais généralement c'est que je le récupère à l'heure et ensuite si j'ai besoin de retravailler, je retravaille chez moi. On m'a mis à disposition tout l'équipement pour pouvoir travailler à la maison. Mais honnêtement, ça ne nécessite pas beaucoup de temps, et c'est quelque chose de rare quoi. Je vais le faire de moi-même, mais on ne me le demande pas.

Lodi m'a mis à disposition l'équipement nécessaire pour que je puisse travailler de chez moi et me permettre de répondre à des mails quand il y a des urgences. J'ai aussi une grande flexibilité par exemple si je suis aujourd'hui chez Lodi et que les Ateliers du Grand Fougeray m'appellent, parce que les gens savent pas toujours où me trouver, je réponds. Par contre la complexité, c'est que dès le début, ça a été difficile aussi à mettre en place, les employeurs qui avaient besoin de moi alors que j'étais ailleurs m'appelaient. Donc au bout des 3 premiers mois on a recadré, c'est-à-dire que je peux répondre, mais pas de débordement. Finalement c'est à moi de gérer, finalement j'ai une complète autonomie et je gère mon temps de travail pour parfaire au mieux les projets qui sont menés.

Étudiant IGR :

Donc finalement à part le fait que vous soyez éloignée de chez vous…

Christine Adreau :

Je suis complètement satisfaite.

Étudiant IGR :

…Et le fait que ce soit un peu difficile par rapport à votre enfant…

Christine Adreau :

Tout roule ! Je suis complètement épanouie. Je le dis pour avoir travaillé avec divers employeurs même s'il n'y a jamais eu de souci, il y a une culture qui me convient, et il y a une autonomie surtout qui me convient. C'est-à-dire que je n'ai pas quelqu'un qui est constamment sur mon dos. Ici dans les 2 entreprises dans lesquelles je travaille sont des entreprises qui attendent du salarié à temps partagé, qu'il soit opérationnel, qu'il soit autonome, efficace, (euh) et donc je n'ai pas quelqu'un constamment sur mon dos. Et j'ai besoin de ça.

Étudiant IGR :

Donc comme vous disiez tout à l'heure, c'est vraiment une relation de confiance en fait. Ils attendent du résultat et ils vous laissent tranquille dans votre travail.

Christine Adreau :

Ah oui oui tout à fait. Et l'avantage que j'ai en plus, c'est d'avoir une vraie reconnaissance de mon poste. Comme dans toute entreprise, on a passé des moments difficiles cette année, (euh) c'est tout de même pas évident pour un employeur qui n'a jamais eu de RH avant de déléguer des projets sensibles (confidentiel) que j'ai menés de A à Z, j'ai pris l'ensemble des responsabilités. Il faut savoir aussi où se pose la limite de la responsabilité, moi je suis employée Hélys, et je mène des projets avec signature pour des entreprises. Si demain il y a un projet qui capote qu'est-ce qu'il se passe ? Qui est responsable ? Moi ? Quel engagement j'ai au niveau des entreprises, parce que je suis salarié Hélys ? Voila, ça c'est aussi l'une des problématique aujourd'hui. Jusqu'ou va la limite de notre responsabilité ? Aujourd'hui on sait que la délégation de pouvoir, elle n'est plus valable. On dit aujourd'hui qu'un responsable, qui a la responsabilité d'un poste, avec la rémunération adéquate est tenu pour responsable en cas de problème, mais moi aujourd'hui je suis salariée Hélys.

Étudiant IGR :

Donc c'est tout bénéfice pour vous.

Christine Adreau :

A priori si demain il y'avait un litige, bon y'en a pas eu, qui était en porte à faux ? Est-ce que c'est mon employeur ? Est-ce que c'est Hélys ? Euh, qui c'est ? Ca ce sont des choses, quand on le vis dans le quotidien, on vient à se poser des questions. Mais j'ai pas peur de l'engagement, j'y vais. J'y vais.

Étudiant IGR :

Comme vous le disiez au départ, vous ne passiez qu'une journée aux Ateliers du Grand Fougerais, est ce que vous n'avez pas mis plus de temps à intégrer la culture de l'entreprise, à prendre vos marques ?

Christine Adreau :

Ca a été un petit peu le problème, je suis assez transparente sur le sujet. Ca a été un petit peu le problème chez Chevet. C'est-à-dire que j'ai jamais réussi à m'adapter. C'est-à-dire que pour moi, en plus en tant que responsable ressources humaines, l'intégration est quelque chose de très très important et dans des petites entreprises, il faut savoir que les gens sont là depuis 20 ans…il y'a la routine, il faut savoir que 08H01, c'est 08H01, 16H30 c'est 16H30. On

accueille une responsable ressources humaines, mais (bruit bizarre), on sait pas trop pourquoi ni comment. Le projet n'avait pas forcément été bien ficelé, donc dès le début, l'employeur se doit (euh) de bien faire connaître ses attentes, d'avoir un descriptif de poste par rapport à ce qu'il attend du salarié. Ca c'est important. La 2ème chose c'est l'intégration. Si l'intégration est ratée, (euh), déjà on est là que certains jours dans la semaine alors on met encore plus de temps à se faire connaître des collaborateurs et à se faire reconnaitre vis-à-vis de son employeur. Donc ici (Lodi) je me suis intégrée au bout de 2 mois mais ça pourrait être 6 mois dans l'entreprise ou j'étais une journée par semaine. C'est plus long.

Étudiant IGR :

Comment voyez-vous l'avenir du temps partagé et des groupements d'employeurs ?

Christine Adreau :

Alors le groupement d'employeur en lui-même je pense que c'est quelque chose de très très très bien, je pense que c'est l'avenir pour les entreprises… (euh) c'est permettre aussi aux entreprises d'avoir une ressource immédiate. De pas prendre trop de risques non plus, c'est-à-dire que moi je suis pas pour la culture d'embaucher une personne à temps plein quand il n'y a pas forcément le besoin. C'est-à-dire que à l'instant T, on va avoir besoin d'une personne à temps plein, et on va se rendre compte au bout d'un an, qu'on a plus besoin de cette personne à temps plein, à partir du moment où elle a pourvu tout les projets. Donc il faut bien réfléchir en amont sur le recrutement, le type de recrutement, le type de poste que l'on cherche… (euh) et donc là le temps partagé a vraiment son rôle…Son rôle, (euh), on tend de plus en plus à avoir des PME plutôt que des grands groupes. (Euh) le choix de cette forme de travail, ça nécessite aussi, effectivement pour un employeur (euh) de ne pas être contraint à l'embauche, alors je dis contraint parce qu'il y'a encore aujourd'hui cette réticence d'embauche, et d'avoir une certaine souplesse pendant un temps donné, par exemple de mettre fin à un contrat quitte à le redémarrer ultérieurement selon le type de poste. Et puis ça permet également le temps partagé de, d'avoir les ressources compétentes dans son entreprise, à raison d'une journée par semaine et sur divers postes…on peut avoir un responsable ressources humaines le lundi, le mardi un responsable qualité, le mercredi un responsable administratif et financier tout en répondant favorablement aux attentes de l'entreprise. Donc c'est quand même financièrement un avantage pour l'employeur et (euh) un avantage pour le collaborateur pour démultiplier ses compétences au sein de divers secteurs d'activités. (Euh), autre point…l'avantage pour l'employeur c'est qu'il fidélise un salarié sans se l'attacher. Il n'a pas besoin d'accomplir de

tâches administratives, c'est pareil ; L'intérêt également de pouvoir s'insérer dans un réseau d'entreprises c'est bien ! Pour partager les compétences (euh) c'est d'utiliser un travailleur selon ses besoins et c'est pouvoir également se reposer sur quelqu'un de compétent et d'opérationnel. Pour l'employeur c'est un gros gros avantage. (Euh) je dirais qu'en temps de crise qui plus est, c'est encore plus important parce que les employeurs regardent à la dépense, pour eux je pense que ça convient tout à fait comme type de système et (euh) c'est une formule économique parce que ça ne nécessite pas de frais de recrutement…

Étudiant IGR :

C'est le groupement qui s'en occupe ?

Christine Adreau :

Voila. Toute la gestion, la délégation administrative est rattachée au groupement d'employeur, et puis ça permet aussi de pouvoir bénéficier d'éventuelles aides à l'embauche par le groupement. (Pause). Autre point…à terme, à terme on peut avoir le souci c'est que on se plait tellement dans une entreprise qu'on a finalement envie d'être embauché par cette entreprise, c'est le risque, pour dire les choses comme elles sont… (euh)…

Étudiant IGR :

Est-ce que ça arrive justement ?

Christine Adreau :

Oui, ça arrive, ça arrive. (Euh) l'entreprise a finalement tellement créé son besoin ou le salarié a créé le besoin, parce que c'est aussi dans ce sens là et c'est aussi stratégique parfois, et (euh) la collaboration est bonne, il peut s'avérer que effectivement un employeur ai besoin de recruter cette personne là à temps plein.

Étudiant IGR :

Et ça peut justement créer des polémiques avec les autres employeurs…

Christine Adreau :

Alors si, pour le groupement, bien évidemment…

Étudiant IGR :

Car vos deux employeurs s'entendent super bien…

Christine Adreau :

Pour moi c'est d'une grande complexité ça (rire) justement. Pour ma part il fut un moment ou effectivement j'ai souhaité intégrer cette société ici parce qu'il y'avait, il y'avait le besoin, selon moi il y'avait le besoin. Effectivement, j'aurais très bien pu. Aujourd'hui je suis 4 jours par semaine ici, un jour aux Ateliers, j'aurais très bien pu dire « je voudrais un temps partiel le lundi, mardi, jeudi et vendredi, le mercredi je suis chez moi, donc … (euh) mais ! Mais ! Compte tenu de cette proximité amicale entre employeurs et compte tenu de mon autre employeur qui favorise le développement du temps partagé et puis parce qu'on s'entend aussi très bien, j'ai pas pu obtenir ça.

Étudiant IGR :

Et vous auriez voulu ?

Christine Adreau :

Alors effectivement à un moment j'ai voulu. Oui, (euh) j'ai voulu, (euh) j'ai voulu, parce que je rechignant un petit peu sur le fait de ne pas pouvoir bénéficier de mutuelle, des avantages sociaux et parce que effectivement, il y'a des périodes creuses. C'est-à-dire qu'il y'a des phases ou l'on est surbookée et il y'a des phases qui sont creuses. Et quand on est dans les phases creuses, ben il faut se motiver, il faut se dire « Attention, il faut encore intégrer des projets, qu'est ce qu'on peut mettre en place… »voila. Ces phases creuses peuvent parfois être démotivantes et donc tendre à vouloir pourvoir un autre poste qui est en plein essor. Donc ça a été une période ou c'était un petit peu creux, et finalement, bon ça s'est pas fait, ça s'est pas fait, parce que dès lors ou ça aurait pu se faire, ça a complètement redécollé de l'autre côté…Donc (euh) voila ça n'a pas eu lieu, mais (euh) ce sont des choses qui arrivent et qui sont pas toujours évidentes pour le groupement d'employeurs lui-même…parce que d'un côté c'est aussi une ressource que lui-même a recruté…donc c'est pas forcement évident à entendre.

Étudiant IGR :

Et donc si l'entreprise veut vous embaucher à qui s'adresse-t-elle ?

Christine Adreau :

Alors premièrement elle consulte le salarié pour savoir s'il est d'accord, c'est la première des choses. Ensuite la deuxième des choses, elle prévoit un entretien qui à lieu avec le groupement d'employeur et il y'a 6 mois de délai de préavis, c'est-à-dire que pendant 6 mois, le groupement d'employeur a la garantie de conserver le salarié au niveau rémunération. Donc il y a 6 mois, c'est long. Alors c'est effectivement une personne en moins, après il y a quand même derrière cette garantie d'avoir 6 mois pour retrouver quelqu'un qui puisse pourvoir ce type de poste, ou alors de pouvoir trouver un autre employeur qui effectivement donnera une autre journée, d'où l'importance de favoriser ce réseau d'employeurs.

Étudiant IGR :

Quelles améliorations pourraient être apportées à ce type de formule ?

Christine Adreau :

Alors il y a une chose pour moi qui me paraît très importante, ce serait de pouvoir avoir deux entretiens dans l'année avec le groupement d'employeur et les gens avec lesquels on travaille, pour faire un point. Parce que ça c'est quelque chose qui se fait au début mais qui dans le temps ne se fait plus. On a souvent tendance à considérer le groupement d'employeurs comme du placement. Quelque part on est prestataire de service. Mais il ne faut pas oublier que notre employeur et bien on y est rattaché, c'est-à-dire qu'on a besoin de savoir comment on est perçu, on a besoin de savoir tout ça.

Sinon je pense qu'il y a un effort à faire aussi par rapport aux conventions collectives. Euh, il faut que ce soit attrayant tout simplement. Pour moi par exemple en tant que collaboratrice, il faut qu'il y ait un intérêt aussi par rapport à la richesse du travail, mais aussi un intérêt commun avec son employeur. Il faut que nous on nous trouve des avantages. Donc ça c'est un problème de conventions collectives, de savoir de qui réellement on doit dépendre. Tout ça c'est en constante évolution, mais ça va prendre un petit bout de temps. Il s'agit de savoir en termes de législation qui est responsable des actions engagées ? Euh, en cas de conflit ça peut être très très important. Donc il y a toute cette partie la législative où il y a encore du travail à faire.

Étudiant IGR :

Très bien je pense que nous arrivons au bout de cet entretien, un grand merci à vous de nous avoir accordé votre temps.

ANNEXE 3

Entretien avec Carole CHARRIER, consultante RH, créatrice du groupement d'employeur Hélys

---

Carole Charrier a eu un parcours professionnel qu'on peut définir comme atypique :
Elle a commencé dans la publicité et la communication avant de développer des compétences dans le milieu commercial pour un laboratoire qui souhaitait importer des médicaments génériques en France. Elle communiquait sur le concept auprès des médecins. Ensuite, elle a intégré un cabinet de recrutement en tant qu'assistante commerciale avant d'aborder des problématiques plus en rapport avec les ressources humaines. Elle participait ainsi à la « chasse de têtes ». Ensuite elle fut déléguée pédagogique pour un éditeur scolaire et présentait des ouvrages aux enseignants. Cela lui a donné l'envie d'aller vers l'enseignement, ce qu'elle a pu réaliser par le biais d'un CIF. Elle n'a malheureusement pas été reçue au concours de l'IUFM mais a rebondi en devenant formatrice auprès de personnes préparant des BTS d'assistante de direction. Puis l'envie d'aller vers les ressources humaines s'est fait sentir, d'où une reprise d'étude en formation continue à l'IGR dans le master MRH. C'est à cette époque la qu'elle entreprit de jeter les bases du groupement d'employeur Hélys. Elle a travaillé ensuite dans une holding composée de 5 sociétés, dont l'activité principale est la création de piscine et la distribution d'équipements associés auprès de professionnel, en tant que consultante. Avant de finalement se mettre à son compte mais de continuer à collaborer avec la dernière société.
Elle a ainsi acquis des compétences transversales qui lui ont permis d'accéder à de nombreux secteurs d'activités.

Étudiant IGR :
Comment expliquez-vous l'émergence du travail en temps partagé ?

Carole Charrier :
Tout d'abord, ça répond tout à fait aux besoins des PME, d'une part, et aux besoins d'entreprises ayant une activité saisonnière. On a, (euh) je vais vous citer le cas d'une

entreprise ou j'ai été RRH : c'est une entreprise qui a une activité saisonnière tout les ans. A partir du premier mars jusqu'à mi-août, il y'a besoin d'un renfort de personnes ; Et en fait, (euh) donc (euh) le principe c'est de recourir à l'intérim et au CDD. Parfois on retrouve les mêmes personnes, parfois on ne retrouve pas les mêmes personnes. Donc ça veut dire qu'il faut toujours former, sachant qu'il y'a quand même toujours des technicités, des compétences précises. Donc ça veut dire qu'en termes d'emploi il faut s'habituer. Et puis les collaborateurs doivent s'adapter chaque année à de nouvelles personnes. Donc j'ai pris l'initiative de leur présenter le groupement d'employeurs, ce qui fait que nous avons intégré des personnes en temps partagé, (euh) pour réellement répondre à nos besoins. Chose qui permet également de diminuer les coûts cachés, (euh) car il y'en a.. Donc ils viennent à partir du premier mars jusqu'à mi-août. Il y'a eu trois personnes dans ce cas à ce moment là et l'objectif c'était de pérenniser ces postes. L'avantage c'est qu'on retrouve une personne, ses collègues savent qu'ils vont la retrouver, il n'y a pas de surprises, c'est plus serein. Ils savent à qui ils vont avoir affaire, que c'est quelqu'un qui travaille très bien et qui est dans l'état d'esprit de la culture d'entreprise. Donc tout le monde est gagnant : l'entreprise car en termes d'intégration et formation, il n'y a pas de coûts cachés, la personne est déjà formée, elle est compétente même si il y'a toujours un temps d'adaptation pour se remettre dans le bain ; les collègues en interne qui savent qu'ils vont retrouver quelqu'un de confiance. Parce que c'est important, ça ne passe pas toujours, les relations en termes d'état d'esprit, d'ambiance. C'est démotivant de passer du temps à former des gens qui finalement ne le rendent pas bien. En plus ce sont des gens qui pourront être « tête de machine » (euh) : le principe, c'est un fonctionnement en binôme, il y'en a une qui est responsable de la production, et l'autre qui travaille en collaboration et qui suit les directives. Et donc la personne qui vient du groupement d'employeurs, qui est formée, qui connaît les tâches, elle peu passer « tête de machine ». Ca a beaucoup d'impact sur la qualité de ce qui est fabriqué, sur la qualité du produit. Donc ce sont des coûts cachés en moins. Voila pourquoi je pense que ça réponds vraiment à un besoin…ça répond vraiment aux besoins des entreprises ayant une activité saisonnière. Concernant les autres, ça permet d'accéder à une expertise, à des compétences de pointes. Une personne va venir deux jours par semaine et apporter son expertise, ça permet d'avoir un levier supplémentaire…

Étudiant IGR :

Et donc ça apporte en termes de flexibilité ?

Carole Charrier :

Flexibilité… (Euh), moi je ne le vois pas comme ça, je le vois dans un autre sens. C'est à dire que c'est surtout que souvent ces entreprises là n'auraient pas eu l'idée, souvent, de recruter ces compétences là, elles n'auraient pas eu l'idée car elles se seraient dit : je ne trouverais jamais quelqu'un à temps partiel, jamais quelqu'un sera intéressé pour venir chez moi deux jours par semaine. Alors en fait ils ne recrutent pas, parce qu'ils se disent : moi je n vais pas intéresser l'entreprise. Alors que par les groupements d'employeurs, c'est comme si elles étaient un peu décomplexées, elles savent que le groupement d'employeur va proposer à quelqu'un qui aura ces compétences spécifiques, de les lui apporter. Le groupement d'employeur Va trouver quelqu'un qui répondra à leur besoin. Donc je ne le vois pas comme vous, les entreprises ne se disent pas : « C'est un moyen de payer moins. »

Étudiant IGR :

Mais pour une entreprise qui n'aurait pas les moyens d'embaucher à temps plein, ce n'est pas justement une solution pour recruter ?

Carole Charrier :

C'est souvent que l'activité ne justifie pas une embauche à temps plein. Un RRH dans une PME, on estime que c'est à partir de 150 salariés. Et des PME à moins de 150 salariés, il y'en a plein. Et ils vont se dire qu'ils n'en ont pas besoin…et par le groupement d'employeurs ils vont comprendre que quelqu'un de professionnel pourrait leur rendre service, au delà d'une histoire de coûts…Cette vision est quand même plus positive.

Étudiant IGR :

Pensez vous que le concept du travail en temps partagé est bon pour le territoire dans le sens où il permet de mettre en réseau des entreprises ?

Carole Charrier :

Oui, je pense car cela permet de garder les compétences sur le territoire. Vous savez qu'il y'a beaucoup de PME. Il y'a aussi des grands groupes mais ça représente un pourcentage très faible. Donc si on veut garder les compétences il faut pouvoir (euh) proposer des emplois. Donc, c'est pas la panacée le groupement d'employeur mais c'est une voie. C'est une voie pour notamment développer les compétences d'expertises auprès des PME et donc de garder ces compétences là sur le bassin, sachant que (euh) si cette expertise est proposée aux PME

via le groupement d'employeurs grâce au temps partagé, elle va permettre aux PME de se développer. Les PME qui font de l'export mais qui n'ont pas besoin d'un responsable export à temps plein, vont recourir au temps partagé. Donc c'est un moyen de se développer, on a finalement les compétences qui restent sur le territoire et en plus cela permet aussi pour les entreprises du territoire de se développer.

Étudiant IGR :

Et qu'en est-il des problèmes liés à la confidentialité ?

Carole Charrier :

C'est essentiellement une crainte de perte de confidentialité.

Étudiant IGR :

Mais est-ce que les entreprises n'ont pas une certaine peur à se regrouper avec plusieurs employeurs justement ? Le fait de partager de partager un salarié avec une autre entreprise ne pose-t-il pas un problème de confidentialité?

Carole Charrier :

Si, et ça c'est une crainte. Mais concernant la confidentialité, c'est dans les contrats de travail. Et de toute façon où que vous soyez, même si vous n'êtes pas à temps partagé, vous avez une obligation de confidentialité dès lors que vous avez un contrat avec votre entreprise. Alors la solution c'est de faire travailler la personne dans des entreprises qui ne sont pas du tout concurrentes. De toute façon, il y a toujours une demande aussi quand il y a un maillage à faire de la part du groupement pour avoir l'accord des autres entreprises. Après c'est vrai que tout dépend de la personne que vous allez embaucher mais ça c'est au groupement d'employeur de faire attention.

Étudiant IGR :

Ce qui peut être intéressant maintenant ce serait de voir si il n'y aurait pas des améliorations à apporter à cette formule ? Par exemple n'y a-t-il pas certains vides juridiques ou autres ?

Carole Charrier :

C'est vrai que la difficulté à chaque fois c'est de choisir la convention collective aussi, puisqu'il n'y a pas de convention collective existante pour les groupements d'employeurs alors que c'est quand même le « squelette » d'une entreprise, le point de référence. Cela permet d'établir une base qui ne sera pas litigieuse déjà, ce qui est facilitateur. Et là en fait les groupements d'employeurs sont obligés de réfléchir à la convention collective qu'ils vont devoir choisir. Alors parfois ce qui peut être pertinent c'est de prendre la convention collective des activités qui sont les plus représentées au sein des adhérents. Mais quand c'est une convention collective en devenir comme Hélys, ce n'est pas facile de choisir parce qu'elle ne doit pas être limitante. Elle doit permettre d'avoir des contrats de travail très souples puisque tout le monde ne raisonne pas aux 35 heures hebdomadaires. On doit pouvoir aussi par exemple accepter le forfait jour en fonction des postes. Donc il faut une convention qui le permette et toutes ne l'acceptent pas. Quand on appartient à une branche professionnelle identifiée, on est sous le couvert d'une convention collective, mais pour pouvoir appliquer toutes les données de cette convention collective, soit vous devez être adhérent de la fédération, mais ça n'est pas toujours le cas, soit les articles doivent être étendus c'est-à-dire qu'ils s'appliquent automatiquement à toutes les entreprises du secteur. Donc parfois il y a des petites subtilités comme ça qui font que même si vous êtes dans la branche vous n'êtes pas adhérent, donc vous avez une convention collective mais tel ou tel article qui n'a pas été étendu donc il ne s'applique pas pour vous. Il faut aussi qu'elle ne soit pas limitante et pénalisante financièrement parce qu'il y a des conventions collectives qui attribuent aussi des jours de repos supplémentaires, qui attribuent des mutuelles de prévoyance obligatoirement ; donc si on y adhère et que la convention attribue beaucoup d'avantages sociaux, c'est pas facile de pérenniser la structure parce que vous augmentez déjà vos charges. Donc vous aurez un taux de facturation qui sera plus élevé ce qui ne va pas intéresser les entreprises. Puisque le nerf de la guerre c'est quand même le coût et surtout combien ça va me coûter par rapport à l'intérim. Donc voilà l'importance de la réflexion à mener sur le choix de la convention collective en amont de la création du groupement d'employeur. Mais d'un autre côté, il faut quand même aussi que ce soit attractif pour attirer des gens compétents.

Étudiant IGR :

Et au niveau de la gestion de la carrière, de la rémunération (…) pour quelqu'un qui travaille à temps partagé, comment ça se passe ?

Carole Charrier :

Alors pour déterminer la rémunération, on s'appuie sur la grille des salaires de la convention collective retenue par le groupement d'employeur mais aussi la grille des salaires de l'entreprise d'accueil puisqu'il y a la règle de l'éthique salariale. Donc un salarié dans une entreprise va peut-être gagner un peu plus que dans une autre.

En ce qui concerne la gestion de carrière, ça c'est des discussions entre le groupement d'employeur et l'entreprise d'accueil, puisque parfois l'entreprise d'accueil peut être intéressée pour recruter à temps plein cette personne là. En fait c'est une façon de gérer sa carrière car le groupement d'employeur va être un tremplin, et c'est une façon pour l'entreprise adhérente de recruter en étant sûre de la personne. C'est le jeu, le groupement d'employeur le sait. Sinon, l'entretien d'évaluation est fait par le groupement d'employeur mais en étroite collaboration avec l'entreprise d'accueil. Généralement il y a aussi des entretiens qui sont faits au sein des entreprises. C'est un véritable rapport de face à face. C'est aussi un moyen de montrer que la personne est bien intégrée et qu'elle n'est pas considérée comme une personne en intérim.

Pour ce qui est de l'évolution de carrière, je sais que certains groupements d'employeurs ont des politiques de formation pour faire évoluer les personnes.

Par ailleurs, une mesure décidée récemment fait que dans une entreprise de plus de 50 salariés où un accord de participation est signé, (euh), d'après une nouvelle loi de 2009, la personne qui travaille à temps partagé peut en bénéficier. Le bémol, c'est qu'il faut faire un avenant au contrat de travail.

Étudiant IGR :

D'accord. Je pense qu'on a abordé tous les points importants. Nous vous remercions du temps que vous nous avez accordé.

Carole Charrier :

Avec plaisir.

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN

Le métier de « RH à temps partagé »

Observatoire national des métiers- Référence RH

Caroline BEAUDART - Amandine DOLE

2009/2010

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Le concept de temps partagé a fait son apparition dans les années 80 et notamment en 1983 au travers de l'institut français de partenariat pluri-entreprises et de la formation de cadres commerciaux à temps partagé. Cette nouvelle forme d'organisation du travail n'a pas connu dès ses débuts un fort engouement au sein des entreprises et éprouve toujours de nos jours quelques difficultés à convaincre entreprises et salariés.

Par ailleurs, le cadre juridique qui régit cette forme d'emploi reste encore flou. En effet, de nombreuses formes coexistent. On peut les diviser entre deux types de relations : les relations tripartites et bilatérales.

Les relations bilatérales, c'est-à-dire entre un employeur et un salarié, englobent principalement trois formes d'emploi : le multisalariat, la pluriactivité et le détachement externe. Le salarié en multisalariat est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel avec des employeurs multiples. Il bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps complet (ancienneté, formation, élection des représentants du personnel). La pluriactivité, quand à elle, recouvre le cumul de plusieurs activités salariées et non salariées. Enfin le détachement externe offre au salarié un statut de salarié mono-employeur juridiquement. L'entreprise va le détacher dans une PME-PMI pendant une durée limitée afin d'en partager les compétences.

D'autres formules, reposant sur la constitution d'un tiers employeur, dérogent à ce principe de relations bilatérales. Il s'agit ici de relations tripartites : le groupement d'employeurs, le portage salarial et les coopératives d'emplois. Le groupement d'employeurs, que nous développerons plus en détails par la suite, permet aux entreprises d'un même bassin d'activités de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas seules les moyens de recruter. Le cadre juridique du portage salarial quant à lui permet à des particuliers de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié. Cette relation tripartite se fait autour du consultant, de la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire. Un contrat d'adhésion est effectué avec la société de portage et ainsi adhéré au réseau. C'est par la prospection que le particulier trouve ses missions. Enfin les Coopérative d'emplois et d'activités représentent une alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients.

Innovante et ambitieuse, cette conception renouvelée du travail, qui a d'abord séduit les cadres, connait aujourd'hui un élargissement sur de nombreuses fonctions et notamment la fonction Ressources Humaines. C'est pourquoi l'objet de notre étude s'est porté sur le métier de RH à temps partagé. Basée sur quatre entretiens réalisés avec des professionnels RH en temps partagé, l'objectif était de pouvoir répondre à la question suivante : « quel sera demain le métier de RH à temps partagé ? »

Ainsi, dans une première partie, nous présenterons le contexte et les caractéristiques des interviewés. Dans une seconde partie, nous aborderons les mutations externes et internes vécues par ces professionnels RH pour enfin discuter des changements induits sur le métier.

I. PRESENTATION DU CONTEXTE

Les interviewés :

-*Sandrine KUBACKA :* RH à temps partagé. Partage son temps entre l'entreprise Diéte Sport (Vannes) et le groupement d'employeur Venetis (Vannes)

-*David LE THUAUT :* Chargé de projet Venetis (Lorient-Vannes). Anciennement RH à temps partagé à la Thalasso de Carnac et à la Belle-illoise (Quiberon)

-*Caroline PETRE :* RH à temps partagé. Partage son temps entre le groupement d'employeurs Adeliance (Plérin) et la SDAEC (Plérin)

-*Dany SELLIER :* Conseil en management des Ressources Humaines (Le Rheu)

i) Deux lundis dans la semaine

Sur les quatre entretiens que nous avons menés, trois professionnels des Ressources Humaines partagent ou partageaient leur emploi du temps entre deux entreprises sur un rythme hebdomadaire. La quatrième personne interviewée étant une consultante, sa présence au sein des entreprises est quelque peu différente. En effet, la dotation en jours de présence au sein des entreprise s'effectue en collaboration avec les clients sur une base mensuelle ou annuelle.

ii) Les missions : à mi-chemin entre pilotage de projets et pratico-pratiques

On retrouve aussi bien du pilotage de projets (mise en place d'une GPEC et remise à jour du site internet, mise en place d'une politique de rémunération, mise à jour des référentiels métiers etc..) que de l'opérationnel (paie, recrutement, suivie des salariés, etc..) chez l'ensembe des interviewés. Par ailleurs, chez trois des interviewés, nous avons pu constater des créations de postes en Ressources Humaines : à la belle Illoise, chez Diété Sport et chez quelques entreprises suivies par Dany Sellier. Le cas de Danny Sellier diffère des trois autres entretiens que nous avons eu dans la mesure où cette dernière est chef d'entreprise en « Conseil en management ». Elle partage ses activités entre du conseil, de la formation et de l'accompagnement à long terme qui ressemble selon ses propres termes « étrangement à la fonction de RH à temps partagé ».

iii) Les PME adeptent du travail à temps partagé

Nous avons pu noter que l'ensemble des interviewés exerce ou ont exercé le métier de RH à temps partagé dans des PME. Il semble que ce soit cette catégorie d'entreprise la plus enclin à utiliser le travail à temps partagé. En effet, dans son article « Le travail à temps partagé, forme innovante d'organisation et d'emploi en PME : une approche théorique », Marc-André VILETTE met en avant « les qualités de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse dont font preuve les PME, les amenant à faire appel à de nouvelles formes d'organisation et d'emploi en particulier pour faire face à des difficultés spécifiques de recrutement ». De plus, Dany Sellier, qui a piloté l'action « Bretagne Ressources Plus » dont l'objectif était de promouvoir la fonction RH dans les PME, rappelle bien le rôle emergent de la fonction RH dans les PME. Enfin, le temps partagé répond à un besoin spécifique de ce type d'entreprises comme le précise Marie-Françoise Mouriaux dans son article « du fait au droit, diverses figures du temps partagé », décembre 2006, Centre d'études de l'emploi. Il leur permet de s'offrir une expertise à moindre coût ou pour une durée de travail correspondant davantage à la réalité de leurs besoins.

iv) Les groupements d'employeurs : une innovation dans le droit français

Parmi les multiples formes de travail à temps partagé existantes, le groupement d'employeurs semble être la forme la plus couramment utilisée ainsi que celle assurant le mieux le concept de contrat gagnant/gagnant pour le salarié, l'entreprise et le territoire. De plus, sur nos quatre personnes interviewées, trois travaillaient selon ce concept.

Le groupement d'employeurs est un instrument de mise à disposition de personnel à des entreprises regroupées au sein d'un collectif obligatoirement constitué sous forme d'association loi 1901, afin de garantir le but non lucratif de la mise à disposition qui doit être limitée aux membres du groupement. Il est basé sur une relation tripartite : le groupement recrute des salariés dont il est l'employeur juridique et les affecte aux différents membres du collectif au prorata de leurs besoins respectifs. Cependant, la triangulation de la relation ne compromet pour autant le plein exercice de la responsabilité de l'ensemble des membres du collectif à l'égard de chacun des salariés. Ainsi, un principe fondamental a été retenu par le législateur, celui de la responsabilité solidaire des membres du groupement : les membres du collectif sont solidairement responsables du passif social et tenus d'assurer aux salariés les rémunérations, cotisations sociales et indemnités dues en cas de départ de l'un d'entre eux.

v) Le temps partagé : une décision choisie plutôt que subie

L'ensemble des personnes interviewés ont par le passé exercé des fonctions de RRH ou DRH avant de s'orienter vers le temps partagé. Ils avaient donc tous une expérience plutôt solide en matière de GRH. On peut par ailleurs remaquer que dans l'ensemble des cas, la décision de s'orienter vers le temps partagé fut choisie et non subie. Ils mettent en effet l'accent sur le caractère « non-routinier » de cette forme d'emploi ainsi que la multiplication d'expériences.

II. LES MUTATIONS INTERNES ET EXTERNES

i) Merci Monsieur le législateur !

Il n'y a pas à dire : nos dirigeants d'entreprises se noient dans l'évolution juridique. En effet, le droit français ne cesse de créer de nouvelles lois, complexifiant par la même occasion le travail des responsables RH. Cela nécessite en permanence une veille sociale et une modification des procédures établies. De plus, la législation sociale semble parfois rentrer en contradiction avec les besoins du marché : les entreprises demandent de la flexibilité alors qu'il existe de plus en plus de formalisme.

ii) L'incertitude économique : entre fléxibilité et sécurité

L'instabilité économique actuelle est dans tous les esprits, aussi bien pour les gérants de groupements d'employeurs que pour les salariés à temps partagé. Par ailleurs, le comportement des entreprises clientes a changé. Il y a un engagement moindre sur les demandes de personnel mais aussi une augmentation des contrats à durée déterminée au détriment des autres types de contrats. Parrallèlement à cette frilosité des entreprises, les candidats sont eux aussi devenus soucieux de trouver un emploi stable. En ce sens, le travail à temps partagé semble parfaitement répondre à cette exigence de fléxibilité et de sécurité.

De plus, en situation de crise, le métier de RH à temps partagé peut devenir un partenaire crucial de l'entreprise en optimisant le temps libre des salariés en chômage technique par de la formation.

iii) Internationalisation et conccurrence accrue

L'accroissement de l'environnement concurrentiel est parfois un facteur décisionnaire pour effectuer des modifications organisationnelles au sein de l'entreprise. Ainsi, parrallèlement à cette volonté de rester compétitif, se créer le besoin d'un accompagnement RH au sein de la structure.
De plus, comme nous l'a indiqué Sandrine KUBACKA, les entreprises cherchent de plus en plus à établir des objectifs sur du moyen terme par un développement à l'international ou un accroissement des effectifs par exemple. Dans ces stratégies, l'aspect humain va être un point important. C'est ainsi que la question des Ressources Humaines va se poser.

iv) <u>Un changement de direction ou d’organisation</u>

Une passation de direction a souvent des efffets plus ou moins importants sur le rapport avec les salariés. Comme nous le précise Dany Sellier, lorsque l’on passe d’un management paternaliste à un management autoritaire et froid, cela entraine irémédiablement des perturbations. Le RRH doit alors faire le lien entre la direction et les salariés afin d’éviter des conflits latents et de réguler le mode de management.

v) <u>Des salariés davantage qualifiés et informés de leurs droits</u>

Le recrutement des employés se fait sur des profils de plus en plus qualifiés. Ils connaissent de mieux en mieux leurs droit et devoirs et n’hésitent plus à demander des explications sur le mode d’évaluation ou de rémunération par exemple. Cette méfiance peut s’expliquer par une perte de confiance plus ou moins réelle dans les entreprises. Des nombreuses demandes légales (formation, éléction par exemple) ou informatives peuvent pousser la direction à intégrer une Responsbale RH pour répondre avec justesse à ces requêtes.

vi) <u>La fonction RH : un avantage concurentiel reconnu</u>

La légitimité de la fonction RH dans des prises de décision stratégiques est de plus en plus reconnue au sein des entreprises. Le Responsable RH est au fil des années devenu un conseillé pour la direction mais aussi pour les salariés. La bonne gestion de la masse salariale dans une entreprise qui s’agrandit est devenue un atout concurrentiel. De plus, les managers sont de plus en plus friands d’acquérir des connaissances sur les problématiques de gestion des hommes et de pouvoir ainsi mettre un nom sur certaines des activités qu’ils exerçaient auparavant.

III. LES CHANGEMENTS INDUITS

i) *Une veille sociale cruciale*

On a pu constater au fil de ces entretiens la place omniprésente que représente la veille sociale pour les professionnels RH. En effet, les obligations législatives de plus en plus nombreuses les obligent à devoir se tenir au courant des évolutions pour pouvoir prétendre à une légitimité de la part des employeurs. Par ailleurs, plusieurs avouent devoir travailler en collaboration avec des cabinets d'avocat ou des juristes. D'autres ont pris conscience de l'intérêt que représente la participation à des conférences afin de rester informée.

ii) *Une distinction entre administration du personnel et gestion des ressources humaines*

Sur les quatre personnes interrogées, deux ont mis en avant la distinction entre les activités d'administration du personnel et gestion des Ressources Humaines. Ainsi, la légitimité que prend cette fonction au sein des entreprises lui confère un rôle de plus en plus proche des décisions stratégiques, et par conséquent des responsabilités pour les gestionnaires RH de plus en plus stratégiques.

iii) *De bonnes capacités d'adaptation, d'organisation et de communication*

Un RH à temps partagé doit savoir organiser son temps correctement, planifier et anticiper ses activités afin de ne pas pénaliser l'entreprise lors de son absence. Le témoignage d'un DRH à temps partagé issue de la revue personnel parue en 1999 confirme ceci. En effet, ce dernier relatait les qualités requises et notamment des qualités de réactivité, rapidité, d'organisation et de structuration.

Ainsi, pour le salarié, la pluralité des lieux de travail est souvent source d'autonomie mais aussi de fatigue supplémentaire. Il lui faut s'adapter à des environnements professionnels différents et s'intégrer rapidement. De plus, l'entreprise non habitué à cette nouvelle conception du travail peut oublier que le salarié « partage » son temps entre plusieurs entreprises. Il revient alors au salarié de savoir communiquer à ce sujet et de rappeler au dirigeant le principe même du temps partagé.

iv) *L'échanges de bonnes pratiques, l'importance des réseaux*

Le travail collaboratif est aujourd'hui devenu la donne. En effet, les entreprises soumises à un environnement mouvant et à de plus en plus de contraintes juridiques doivent pouvoir et savoir

travailler en collaboration afin d'échanger les bonnes pratiques. Ceci est notamment vrai pour les RH en temps partagé qui travaillent souvent dans des petites structures sans assistance.

v) La notion de confidentialité et de solidarité

La notion de confidentialité est aussi un point important pour le métier de RH à temps partagé. En effet, les entreprises partagent leur salarié avec d'autres structures. Ainsi, il revient au salarié de savoir créer de la confiance, de mettre le dirigeant d'entreprise en confiance petit à petit.

Cependant, plus de vingt ans après ses débuts, le groupement d'employeurs reste un dispositif encore mal connu des entreprises malgré les efforts de promotion. En effet, une enquête du Centre des Jeunes Dirigeants confirme la mauvaise connaissance du dispositif et les réticences des employeurs, souvent méfiants à l'égard de salariés partageant un temps plein entre plusieurs entreprises (CJD, 2004).

IV. CONCLUSION

Cette analyse a donc tenté de mettre en évidence les différentes caractéristiques du métier de RH à temps partagé. En effet, les différents entretiens que nous avons mené nous ont permis de mieux appréhender et comprendre ce métier, métier restant encore méconnu avec des contours juridiques flous. Il est important par la même occasion de rappeler les difficultés rencontrées lors de cette analyse, à savoir trouver des RH à temps partagé de part leur nombre restreint. Cependant, la totalité des personnes contactées nous ont reçu avec enthousiaste. Cela démontre l'intérêt fort qu'elles ont envers leur métier.

Par ailleurs, il semble ainsi que les PME soient les plus enclins à utiliser cette forme d'emploi atypique. En effet, cela leur permet de pouvoir acquérir à moindre coût une compétence dont ils n'auraient pas eu besoin à temps complet. Et c'est là d'ailleurs que prend tout le sens du travail à temps partagé puisqu'il remet en cause le principe même du temps complet : il suppose une analyse préalable du besoin nécéssité par l'entreprise.

Il semble d'autre part légitime de se poser la question des personnes pouvant excercer ce métier. En effet, des qualités spécifiques telles que la capacité d'adaptabilité, d'organisation ou encore de communication sont fortement requises. Ainsi, est-ce préférable de posséder une expérience confirmée dans le domaine des Ressources Humaines ou pouvons-nous accéder à ce type d'emploi à la sortie des bancs d'études ?

Une autre interrogation quant à ce métier reste son utilisation dans le temps. Pouvons nous exercer ce métier sans limite ou devons nous considérer le temps partagé comme un tremplin multiplicateur d'expériences ?

Ainsi, malgré des nombreuses années d'existence, le métier de RH à temps partagé reste encore peu connu des entreprises et des salariés eux même malgré les nombreux avantages qu'il offre. Et c'est dans cet esprit de communication et de promotion que prendra place la journée Ressources Plus du 12 Mars 2010 à Rennes avec comme thémathique : « GRH à temps partagé et développement du territoire ».

.

REMERCIEMENTS

Nous tenions tout d'abord à remercier l'ensemble des professionnels interviewés, à savoir Sandrine KUBACKA, David LE THUAUT, Caroline PETRE et Dany SELLIER, pour le temps consacré.

De plus, nous tenions à remercier ces mêmes personnes pour leur accueil et la qualité de leurs réponses sans lesquelles nous n'aurions pu effectuer notre étude.

Bibliographie

Ouvrages et revues :

-« **Le travail à temps partage, forme innovante d'organisation et d'emploi en pme une approche théorique »,** Marc-André VILETTE, Chargé d'enseignement et de recherche - ESC Saint-Etienne, Responsable RH de PME à temps partagé

-« **Du fait au droit, diverses figures du temps partagé** » Marie-Françoise Mouriaux, Centres d'études de l'emploi, N°77, Décembre 2006

- Revue personnel : N° 405, décembre 1999 : **DRH à temps partagé**

- L e travail à temps partagé, forme d'organisation et d'emploi en PME , Marc-André VILETTE

Sites internet :

- « http://emploi.france5.fr/job/carriere/travailler-autrement/10362974-fr.php »

- « http://www.venetis.fr/jsp/site/Portal.jsp »

- « http://www.fnattp.com/ »

- « http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/contrats-travail/travail-temps-partage.html »

-

ANNEXES

GUIDE D’ENTRETIEN : RH à Temps partagé

Retranscription Caroline PETRE

Retranscription Dany SELLIER

Retranscription David LE THUAUT

Retranscription Sandrine KUBACKA

1 : Question introductive :

Description du cadre de l’entretien :

Cet interview est lié à une enquête sur les métiers de RH à Temps Partagé pour l’Observatoire National des Métiers en lien avec Références RH afin de suivre et d’intégrer les évolutions des métiers en cours et à venir. L’objectif est de répondre à la question suivante : Que sera demain le métier de RH à temps partagé?
Pour cela, nous allons d’abord revenir sur les conditions et le contexte qui vous ont amené à travailler dans ce type d’emploi atypique :

-Quel a été votre parcours pour arriver dans cet emploi ?
-Dans combien d’organisation travaillez vous ?
-Quelle est votre organisation de la semaine ?
-Quelles sont vos missions ?
-Dans quelle type d’entreprise (taille, lieu de travail…) et dans quel secteur d’activité ?

2 : Principales mutations externes :
Par mutation externe, nous entendons l’environnement externe de l’entreprise, tous les impacts de l’environnement sur l’organisation et sur vos métiers.

* **Économique**

	Mutations externes	**A été abordé**
Economique	Mondialisation	
	Internationalisation des entreprises (meilleur gestion de la masse salariale),	
	Développement de la concurrence	
	Contexte de crise économique	
	Pôle de compétitivité	
	Mise en réseau des entreprises d’un bassin d’emploi (dynamisme d’un bassin d’emploi),	
	Flexibilité du marché du travail (adéquation entre O et D	

* **Juridique**

	Mutations externes	A été abordé
Juridique	Un cadre juridique de plus en plus stricte en France à et en Europe : de nombreuses lois, ordonnances, décrets, et règlements sortant	
	Harmonisation du droit au niveau européen	
	Création d'organismes juridiques à titre d'informations des salariés (HALDE…)	
	Veille sociale importante. Problème d'information sur les obligations contractuelles : où aller chercher l'information ?	
	Importance de plus en plus avérée de la jurisprudence	

* **Technologique**

	Mutations externes	A été abordé
Technologique	TIC	
	Communication plus facile	
	Mise en réseau	
	Accès à l'information pour tous	
	Devoir de réactivité	
	SIRH	
	Robotisation	
	Développement des infrastructures	

* **Sociologique**

	Mutations externes	A été abordé
Sociologique	Prise en compte des humains comme ressources stratégiques	
	Méfiance du marché du travail	
	Papy-boom	
	Population active de plus en plus qualifiée	
	Féminisation de la masse salariale	
	Recherche d'une image éthique souhaitée par les salariés	
	Besoin de reconnaissance des salariés	

* **Politique**

	Mutations externes	A été abordé
Politique	Implication-interventionnisme du gouvernement dans la création de PME	
	Implication face au chômage	
	Aide à l'emploi des seniors, jeunes	

<u>2 : Principales mutations interne :</u>

Nous venons de mettre en avant l'influence qu'ont pu avoir les changements externes, maintenant nous allons essayer de comprendre les changements a l'intérieur même de l'entreprise qui ont impacté votre organisation et vos métiers.

* **Économique**

	Mutations externes	A été abordé
Economique	Restructuration	
	Fusion, acquisition	
	PSE	
	Externalisation	
	Développement économique	
	Taille de l'entreprise	
	RSE	
	Rapport coût/bénéfice	
	Augmentation des salaires	

* **Juridique**

	Mutations internes	A été abordé
Juridique	Utilisation de nouveaux contrats (apprentissage…) nécessitant davantage de connaissances sur le droit	
	Obligation juridique quant à la taille de l'entreprise (création d'un CE…)	
	Secteur d'activité des organisations	
	Rémunération : Convention Collective, nouvelle classification	
	Modification des clauses des contrats de travail	
	Mise en place d'une cellule de soutien juridique, travail avec des cabinets d'avocats	

* **Technologique**

	Mutations internes	A été abordé
Technologique	Robotisation	
	Service en développement	
	Mise en place de logiciels (GPEC, paie, logistique…)	
	Nécessité de compétences spécifiques	

* **Sociologique**

	Mutations internes	A été abordé
Sociologique	Diversité	
	Comportement au travail (mission, projet, TTP),	
	Règles de bonne conduite	
	Forme de la hiérarchie	
	Communication formelle ou informelle	
	Valeurs, culture	
	Rapport au changement	
	Égalité Homme/femme (féminisation)	
	Rapport différent entre employeurs/salariés	

* **Politique**

	Mutations internes	A été abordé
Politique	Implication de la direction dans la vie professionnelle des salariés	
	Tendance dans la politique de l'entreprise (rémunération, promotion…)	
	Arrivée d'un nouveau dirigeant (changement de la politique, nouvelle direction RH,…)	
	Changement de la vision de l'entreprise (vision a LT),	

* **Organisationnelles**

	Mutations internes	A été abordé
Organisationnelles	Adaptabilité de l'entreprise aux salariés	
	Réorganisation des services	
	Organisation autour des compétences et des connaissances	

4: Changements induits : *Les mutations externes et internes que nous venons d'évoquer ont induits des changements sur votre métier.*

Activité

	Changements induits	A été abordé
Activité	Valorisation de la fonction RH	
	Intégration stratégique des RH (recrutement, promotion, formation,…)	
	Diversité : missions de plus en plus variés	

Compétences

	Changements induits	A été abordé
Compétences	Développement des compétences des RH => expertise RH	
	Adaptabilité	
	Capacité d'intégration rapide	
	Implication spécifique	
	Grande organisation et gestion du temps	

Formation

	Changements induits	A été abordé
Formation	Partage des connaissances	
	Spécialisation	
	Adaptabilité à l'ensemble des tâches RH	
	Importance de la formation pour se développer/évoluer	

Responsabilité

	Changements induits	**A été abordé**
Responsabilité	Implication dans le développement de l'entreprise, création de VA	
	Encadrement, management d'une équipe	
	Gestion tout au long de la semaine	
	Responsabilité juridique	
	Confidentialité	

Retranscription Caroline PETRE

Étudiants IGR :
Nous faisons une étude en lien avec l'Observatoire des métiers sur le métier de RH à temps partagé. C'est en lien avec le réseau référence RH. L'objectif de cette étude est de savoir ce que sera demain le métier de RH à temps partagé. Chaque binôme de notre classe doit avoir quatre entretiens pour étudier leur témoignage sur le métier.

Caroline Petre :
Et c'est une initiative de qui à la base ?

Étudiants IGR :
De l'observatoire des métiers et des nos professeurs qui ont décidé de nous faire travailler sur ce métier.

Caroline Petre :
C'est bien car c'est vrai que c'est rare qu'on s'attarde sur notre métier.

Étudiants IGR :
Pour le déroulement de l'entretien, cela va se dérouler sur trois axes : un premier axe ou l'on va voir les principales mutations externes à l'entreprise qui ont ou auront pu avoir une influence sur votre organisation ou vos métiers. Puis dans un deuxième temps, on va se recentrer sur les mutations internes à l'entreprise. Et pour finir, on va voir en quoi ces mutations ont eu des conséquences sur le métier de temps partagé.

Caroline Petre :
D'accord.

Étudiants IGR :
Avant de commencer, on va vous demander de présenter votre parcours professionnel. Qu'est ce qui vous a amené à travailler en temps partagé.

Caroline Petre :
Donc pour mon parcours, j'ai une maitrise AES option RH obtenue dans les années 90. J'ai donc un Bac +4. J'ai travaillé en parallèle de mes études au CMB pour toutes les opérations bancaires classiques. J'aurai bien aimé travailler en RH au CMB mais ca ne s'est pas fait.
Je suis allée travailler à Paris dans le logement social en fonction RH, chargée de mission. 2 ans

Étudiants IGR :
C'était un choix de votre part ?

Caroline Petre :
J'étais à Rennes à l'époque comme vous pour mes études. Et c'était difficile déjà à l'époque de trouver un travail en RH. Il fallait bouger et à Paris c'était plus facile. Je n'avais pas d'expériences en plus. Donc effectivement j'ai trouvé un travail à Paris. J'aurai pu rester plus longtemps sur cet

emploi mais mon conjoint était lui aussi de Bretagne. Je suis donc revenu sur Saint-Brieuc cette fois ci. J'ai retrouvé dans une association dans le social. Plus un poste d'adjointe de direction, un poste plus généraliste, avec du coup la mise en place des élections, l'élaboration des contrats de travail. C'était une petite structure donc la direction en a profité pour mettre un peu tout ça en place. J'y suis restée 2 ans, j'ai eu un enfant entre temps. Puis j'ai un peu regardé ce qui se faisait sur Saint-Brieuc, le bassin et j'ai trouvé le GE. J'ai fait une candidature spontanée. Je suis rentrée ici en 2001. Sur la partie RH, j'ai fait un peu de paie au début mais l'objectif était que je fasse surtout le recrutement et le suivi des salariés. Je devais aussi faire le démarchage des entreprises. On récolte les demandes des entreprises, on va les voir. Ca je le faisais beaucoup moins au début. Et on recrute les bonnes personnes derrière et puis une fois qu'elles sont recrutées, on les fidélise chez nous. La partie formation est aussi très présente.
Et il y a 2 ans, il y a eu des remaniements ici au niveau de l'équipe pour x raisons. Le GE a un peu souffert. Et moi, il s'est trouvé l'occasion que je puisse postuler sur un poste de responsable des RH dans un autre groupement d'employeur non loin d'ici, qui s'appelle le SDAEC, qui est un GE dans le domaine agricole.
Le GE recrutait pour une création de poste en responsable RH pour 3 jours semaine. Donc c'était l'aubaine. Je recrutais pour ce poste et donc j'ai postulé aussi. J'ai été retenu et passer les entretiens en bonne uniforme. J'y suis donc depuis près de 2 ans et maintenant je suis sur 3 jours au SDAEC et 1 jour le vendredi à Adéliance.

<u>Étudiants IGR :</u>
Combien y a-t-il des salariés dans le GE ?

<u>Caroline Petre :</u>
Adéliance c'est 65 salariés et pour le SDAEC près de 200. D'où la création de poste.

<u>Étudiants IGR :</u>
Les missions que vous faites dans les 2 GE sont elles identiques ?

<u>Caroline Petre :</u>
Pas vraiment. Parce qu'ici au GE je fais beaucoup de suivi salariés, et clients. Vous avez beaucoup de relations. Quand vous gérez un salarié, vous pouvez avoir en contact une vingtaine de personnes. Si le salarié a un planning de 4/5 entreprises, ca augmente les contacts, chef d'équipe, manager...On n'est pas dans la GRH pur.
Aujourd'hui chez Adéliance, le vendredi je fais que du recrutement. Je connais bien la structure, le fonctionnement et l'équipe. Donc je me remets bien dedans. Ca n'aurait pas été facile pour quelqu'un qui débarque. Donc j'arrive je reprends le fils de la semaine, ou en sont les postes donc recrutement pur et dur. Et donc du commercial, ce matin j'étais en entreprise pour récupérer un poste. C'est plus de soutenir l'équipe, recrutement et aller voir l'entreprise pour décrocher des postes et rechercher les candidats. Mon travail se fait au début, maintenant je ne fais plus le suivi des salariés.
Au SDAEC, il y a 200 Salariés, on est une équipe de 12 administratif au siège sociale ici à Plérin. Le propre du SDAEC va être de mettre à disposition des techniciens de remplacement dans l'élevage auprès des éleveurs qui sont absents. C'est sur 3 départements, 22, 29, 35. Les adhérents éleveurs adhèrent au SDAEC, accident, malade, congés. Il appelle le SDAEC pour un

remplacement d'une journée, 8 jours, 3 mois… Il y a 380 salariés derrière CDI, CDD confondus sur les 3 départements. Donc moi mon rôle, tous ce qui est paie, suivi de salariés, planning, ça je ne fais pas. Mon rôle c'est vraiment de recruter, de bien prendre ça en main car il y a des gros pics d'activités par rapport à la saison d'été, de mars a octobre. On recrute beaucoup de scolaire et de CDD. Et puis il fallait quelqu'un pour la formation, du montage de la formation au envoyer les salariés en formation et tout ce qui va avec. C'était une demande de la direction. Et c'est très compliqué car vous envoyez des gens en formation et vous n'êtes même pas sur qu'ils puissent y aller car le travail prime. C'est un jonglage perpétuel.
La partie bilan annuel, BA d'évaluation. Je n'ai pas vu les 200 mais j'y arrive. Donc l'objectif c'est que moi je rassemble les informations sur la vie de chaque salarié auprès des collègues qui font le planning, ils sont 5. Moi je travaille beaucoup avec les collègues qui vont suivre le salarié sur l'année. Et je fais un bilan dans l'année avec le salarié. Il peut d'ailleurs venir de loin. Il vient au siège il fait un bilan avec moi sur la partie travail, la partie compétence, la partie formation, la partie évolution. Donc c'était un grand chantier de prendre le temps de voir le salarié. D'autant qu'ils sont généralement en éloignement géographique ils ne voient pas souvent leur employeur. Il y avait une grosse attente à ce niveau là. Donc recrutement, formation, bilan annuelle, donc je m'occupe plus de la vie du salarié au niveau RH. Un salarié veut faire une formation, veut partir pour un projet d'installation, ils m'appellent. C'est surtout pour un grand changement dans leur vie. Et c'est ma collègue qui s'occupe de la paie et contrat de travail qui s'occupe de tous cet aspect là. Avec qui je travaille en binôme.
Et il y a un gros travail qui s'est rajouté et qui a pris plus d'ampleur, c'est l'égalité professionnelle. Puisque le SDAEC a signé un contrat d'égalité professionnel en Juin 2008. C'est un cheval de bataille du groupement depuis plusieurs années. C'est un contrat avec l'État. C'est un engagement de 3 ans avec des financements européens. Des actions que l'on mène. Je me suis trouvée a piloter la partie opérationnelle. Mise en place de formation spéciale femme, des vêtements spécifiques. Je suis présente la semaine prochaine à la manifestation « Sans Femme Sans métier » à Vannes (12 Novembre). C'est une manifestions régionale qui a lieu tous les ans à l'issue de la délégation des Droit de la femme à Rennes. La partie suivi des financements des dossiers, ce n'est pas moi qui m'en occupe ainsi que la prise de décision. On a beaucoup de champs d'actions mais bon c'est beaucoup de temps, contacter des organismes pour mettre en place de la formation juridique ou formation égalité auprès de tous le personnel. Donc c'est beaucoup de boulot mais on n'est pas au bout de nos pênes.
Sachant que l'objectif est de maintenir, on a dix femmes salariées sur les 190. Donc l'objectif est de féminiser et surtout de maintenir l'emploi. Et ce n'est pas facile.

<u>Caroline Petre :</u>
Donc voila ça fait 2 ans que je suis là-bas. Donc au quotidien c'est beaucoup de soutien sur les contrats, il y a un contrat de professionnalisation à gérer. Forcément même si je ne suis la que 3 jours je vais aider mes collègues par rapport a des questions : un salarié qu'on n'arrive pas à gérer, des ruptures…du coup je gère des questions que la direction se pose sur la RH, sur différents thèmes. J'y travaille ponctuellement.

<u>Étudiants IGR :</u>

Est-ce que vous avez remarqué des mutations externes à l'entreprise que vous avez vécu ou que vous êtes en train de vivre et qui ont pu avoir des conséquences sur vos organisations et vos métiers ?
Donc ca peut être d'ordre économique, juridique, technologique par exemple.

Caroline Petre :
Quand vous dites entreprise vous parlez des deux Ge ?

Étudiants IGR :
Oui.

Caroline Petre :
Alors pour parler d'Adéliance, il y a eu des mutations économiques car le Groupe a du licencier il y a 2 ans. La première des conséquences est que moi j'ai du mettre mes compétences à disposition à l'extérieur. C'est la conséquence directe, le Groupe a eu des modifications. La structure a été impactée car une entreprise qui embauchait beaucoup de monde tous les ans a déménagé. Donc on a perdu 30 salariés sur 6 mois de l'année. On a tenu plusieurs années mais arrivée à un moment, on n'a pas trouvé suffisamment d'entreprises pour tout le monde. Le fameux temps partagé n'a pas suffit. L'effectif s'est réduit énormément et donc mon objectif était de partager mon travail à l'extérieur. Déjà à l'époque, j'étais sur 4 jours. Aujourd'hui je suis plus qu'à un jour. Pour avoir connu le groupement au début, le planning était plus pérenne avant. Aujourd'hui ça bouge beaucoup, les entreprises vont, viennent. Il y a une instabilité économique qui est le reflet de la conjoncture.

Étudiants IGR :
Est-ce que vous pensez qu'aujourd'hui il y a plus de demande de flexibilité des entreprises ?

Caroline Petre :
Il y a toujours cette demande. Je dirais que c'est le propre du temps partagé. C'est d'être flexible. Il y a toujours des cas ou on se retrouvait avec des choses compliquées à gérer. Mais maintenant, je dirai qu'il y a du plus en plus de frilosité. Mais surtout beaucoup moins d'engagement.
Une entreprise pouvait nous dire avant que c'était pour une embauche pérenne mais maintenant c'est plus pour des durées courtes. Et ce n'est pas très confortable pour nous. Car si on veut fidéliser un salarié sur un CDI, on est très prudent. Voila pour Adéliance, vraiment économique.
Pour le SDAEC, on est dans un contexte agricole, qui ne favorise pas l'embauche en CDI du moins, en CDD non plus mais moins. Et puis là on est en saison hivernale, ce qui ne favorise rien, car il y a moins de travail.
Ce creux de l'hiver couplé a une crise agricole du porc et du lait, la fin de l'année s'annonce moyenne et le début de l'année 2010 pas très bonne.
C'est beaucoup plus compliqué que ça car là on va sur l'économique mais il y a aussi du sociologique. A mon avis l'activité agricole va être en grande mutation. Maintenant et pour de longue année. Je ne sais pas comment sera l'agriculture de demain. Je ne sais pas comment cela va se faire pour les exploitants qui sont tous seuls. La question va devoir être traitée au niveau national et européen.

Moi aujourd'hui ca n'en m'affecte pas mais je n'ai pas posé la question. Le travail à temps partagé n'est pas plus protégé par rapport au reste.
Le confort que je peux avoir moi, c'est que si le SDAEC s'arrête, je me retrouve au Groupement sur la hauteur de mes heures de mon CT. Mais je ne trouverais pas au GE un 90 %. Après c'est un arrangement à voir. La chance aussi c'est qu'on est au courant de beaucoup de chose sur le bassin. Les recrutements et autres. Donc voilà pour répondre à votre question, l'économie frappe aussi les groupements mais comme toutes les entreprises.

Étudiants IGR :
Le GE est autant touché que les autres entreprises ?

Caroline Petre :
Oui.

Étudiants IGR :
Si Adéliance a eu du mal avec des entreprises, c'est qu'il n'y a pas de protection du fait de travailler avec plusieurs entreprises ?

Caroline Petre :
Là ce qui s'est passé avec le GE, c'est qu'il y avait une grosse entreprise avec qui on travaillait. Maintenant l'intérêt du GE c'est d'avoir plusieurs entreprises sur lesquelles jouer. Le secteur briochin est en plus très agro et le secteur ne se porte pas très bien du moins ici. Ou avec des entreprise comme Chaffoteaux et Maury par exemple…ça fait un moment qu'on travaille plus avec eux.
Donc l'idée est que plus vous avez un matelas d'adhérents qui jouent bien le jeu et qui connaissent le GE avec des personnes de qualité., plus on a de chance de rebondir.
Alors on dit que le GE en temps de crise mais là la crise est grosse donc du coup je pense que ca impacte autant. Après on a de la chance d'être sur plusieurs activités. On nous a toujours demandé des comptables par exemple. Ca, ça ne gêne pas. Donc à nous de rebondir et de ce diriger sur des TPE, des artisans. C'est à la fois à double tranchants. Pour le SDAEC c'est différent. Il va falloir réfléchir sur les années à venir.

Étudiants IGR :
Est-ce que sur l'ordre juridique vous avez senti un changement ?

Caroline Petre :
Oui effectivement, sur la flexibilité que peut nous demander les entreprises, le cadre juridique ne nous aide pas. Si des échanges comme ici peuvent aider… mais je n'y crois plus trop…
Il y a eu des projets comme la fédération, le FGE de Paris auquel on est affilié œuvre au niveau du ministère du travail pour avoir une Convention collective des GE. Mais je ne sais pas trop où cela en est. Avoir des mouvements comme cela permet de fédérer.
C'est sur que nous CDI CDD il n'y a pas trop de souci. Mais si vous commencez en CDD, vous démarrez sur une mission pour 6 mois… comment vous dire ca…entre l'histoire des périodes d'essai et des nouvellement de contrats on est très vite coincé. On jongle dans la légalité il n'y a pas de dérogation ni de souplesses. Il ne faut pas aller vers la précarité je suis d'accord mais il n'y

a rien de fait par rapport a ça. Les GE sont toujours autant bloqués temps que le juridique n'évolue pas par rapport au période d'essai et au renouvellement.
Je pense que si effectivement il y avait une réflexion de fait sur ces domaines la et comment faire évoluer le code ou des articles de lois, sur des contrats aidés. Si on intégrait plus les petits groupements, je pense qu'il pourrait y avoir des choses intéressantes.
En même temps, je ne sais pas ce que vous a dit les collègues mais on est toujours scrupuleux de la loi, car on est plus dans la ligne de mire de l'inspection du travail. Je pense qu'on est plus scrupuleux que certaines entreprises en tout cas. On est plus facilement exposé avec toutes les conventions collectives avec lesquelles on jonglent par exemple. Au niveau juridique ce n'est pas simple mais il n'y a rien qui fait dans les évolutions qui peuvent nous aider plus que ça.

Étudiants IGR :
D'accord. Au niveau des mutations technologiques ? Comme les TIC par exemple ?

Caroline Petre :
Non pas vraiment… On a changé le logiciel de paie ici à Adéliance.
Après …mais la on est plus sur des questions de logiciels. De tout temps j'ai connu, alors là je m'en occupe moins aujourd'hui, mais de trouver un bon outil de gestion de RH et de paie adapter au Groupement. Je veux bien être tenue au courant, mais bon voila. Alors je sais que régulièrement avec les groupements on se rencontre, plus mes collègues que moi maintenant car ils font les paies. Et il y a eu une présentation d'un logiciel l'autre jour qui semble intéressant. Régulièrement il y a des boites d'informatique qui propose des outils. Mais c'est compliqué car vous avez à la fois la gestion du personnel, du temps, de multiples paramètres à rentrer par salarié et faire derrière de la gestion RH. Je ne connais pas d'outil aujourd'hui qui fasse les deux.
Je sais que certain Ge ça marche bien car ils ont dissocié les deux. Il faut quand même savoir que les GE on est sur une population de 100 pas beaucoup plus. Les logiciels de cette taille ça coute très cher. Je pense qu'il y a surement des progrès à faire. Honnêtement ici on a du passer par 4 logiciels et on a dissocié la comptabilité. Et ca c'est très bien car ce n'était pas bien du tout. Et on est revenu à un ancien logiciel où on était avant. Après c'est intéressant que les GE se voient et fédèrent ses avancées technologiques.
Quand vous dites Technologies, je ne sais pas vraiment à quoi vous pensez. Moi je retombe sur les logiciels.

Étudiants IGR :
Ca peut être tous les moyens de communication, toutes les avancées technologiques…Après si rien ne vous a marqué…

Caroline Petre :
Et bien après internet et les outils messageries… Oui ca s'est forcément développer ces 10 dernières années. Aujourd'hui on fait beaucoup de choses par internet comme tous les salariés. C'est un outil qui n'est pas du tout bureautique. Donc ça oui c'est une avancée… oui téléphone fax mail c'est sur.
Après nous on est dans une fonction ou il est intéressant de ce déplacer, de visualiser l'entreprise, le dirigeant, de voir le futur poste, les collègues… sur certain poste qu'on connait bien, je me déplace plus. Mais pour faire un bon recrutement, il faut voir.

Donc il y a une partie terrain qui est important. C'est du visuel…

Étudiants IGR :
Oui justement, on a vu des gens qui trouvaient l'usage abusif des e-mails. On va envoyer des mails dans le bureau d'à coté pour éviter de se déplacer.

Caroline Petre :
Oui oui, ça c'est sur au SDAEC je suis en plein dedans. C'est devenu un outil qui fait tout et n'importe quoi. Mais bon après, faut bien avouer que c'est bien pratique. Il ne faut pas pour autant négliger de se voir. Mais la c'est du rôle du manager qui doit savoir gérer une équipe pour se voir et faire des points. J'ai eu d'ailleurs le mal de perdre tout mes mails extérieurs et je ne me suis pas rendu compte tout de suite. Et quand je les ai tous récupérer, j'en ai récupérer 50. Et encore 50, je sais qu'il y a des PDG qui en reçoivent 50 par jours mais bon. J'ai du passer 3 heures, enfin j'exagère un peu mais pour traiter tous les mails. Donc effectivement, c'est une source de travail supplémentaire mais bon c'est pareil pour tous les métiers. Il y en a même qui en ont plus encore.
Ce que je constate c'est surtout de trouver un bon outil de gestion de RH adapté au GE.
C'est assez compliqué. Aujourd'hui, on a EPCILOC, on a eu CAZAR, EPSILONE avant, je crois que j'en oublie un entre les deux. Au SDAEC, on a eu SAIDGE, pour la partie paie et aujourd'hui le Groupement s'est doté de SEDGE RH que je suis en train de découvrir, sur lequel je travaille. Mais il faut savoir que pour bosser sur un logiciel il faut beaucoup naviguer dessus avant. Donc j'y vais à tâtons entre deux entretiens. Et je pense que ça c'est un bon outil, à ce que je vois. Car on peut exploiter beaucoup une fois qu'on rentre tout. La je suis en train de reprendre tous mes bilans d'évaluation, de rentrer toutes les compétences des salaires. Pour ensuite faire des statistiques sur la formation, et là on peut faire de la GPEC. Tant qu'on ne fait pas ça, on ne peut rien faire. C'est du manuel mais sur 50, 100 personnes ça devient compliquer. Voila

Étudiants IGR :
D'accord.
Tout à l'heure vous avez évoqué les mutations sociologiques. Est-ce que vous avez d'autres choses de cet ordre là qui vous ont marqué, qui aurait pu changer votre organisation ? Ca aurait pu être une féminisation de votre personnel, une population de plus en plus qualifiée ?

Caroline Petre :
(réflexion)
Alors sur le SDAEC, je ne m'étendrai pas trop car là je gère plus la crise agricole. Et la c'est un long débat et un long discours. Je ne suis pas non plus… ça ne fait que 2 ans que j'y suis et même si la crise agricole m'intéresse beaucoup je ne suis pas une experte. Et puis après on va plus rentrer dans des opinions plus subjectifs sur les directions à prendre. Et je pense que ce n'est pas l'objet de votre entretien. Donc la partie sociologique oui sur la partie agricole, je pense que ca impactera beaucoup mais là on est sur des directive européennes, nationales et sur des choix politiques.
Sur la partie du GE, après on est sociologiquement dans un contexte où les gens sont de plus en plus en détresse. Et que de plus en plus on reçoit des gens qui sont sans revenu, qui sont assistés ou qui n'y sont plus du tout. Toutes catégories confondues, peut être moins des gens qualifiés ou des jeunes gens ou des gens qui ont plus de 50 ans. Et en entretien on a du mal à les

calmer. Bon j'exagère encore mais qui sont dans une détresse, ils sont à bout. Ils n'en peuvent plus. Donc là on est plus dans un constat de détresse humaine que l'on ressent lors des recrutements. Et moi je suis quelqu'un qui aime écouter et qui aime bien accompagner par rapport à cela. Car j'ai souvent écouté ici et c'est ce que j'aime dans mon métier. Et là ca m'inquiète. C'est plus une tendance négative.
J'ai encore eu un ingénieur hier soir qui m'a appellé pour le SDAEC. Bon je ne vais pas forcément avoir du travail pour lui mais je lui ai quand même demandé de m'envoyer son CV. Je l'ai eu deux minutes après. Il avait un super profil. Je lui ai dit que je ferai circuler son CV dans les réseaux agricoles que je connais et dans les réseaux d'Adéliance. Mais quelqu'un qui revient de l'étranger, qui est très dynamique, il n'est pas là pour aller ramasser des poules. Donc je lui ai dit de ne pas faire ça trop longtemps. Vous allez perdre, après il me dit « Oui mais.. ». Après on rentre dans des débats… Et surtout pour des jeunes qualifiés.
Là ça m'inquiète sur le marché de l'emploi qui se tend beaucoup et des gens derrière qui rament bien.

<u>Étudiants IGR :</u>
Ca fait plusieurs année que vous voyez ca ?

<u>Caroline Petre :</u>
Là depuis cette année, je trouve ça pas mal. Des gens de 50 ans qui sont dégoutés car ils n'ont plus rien pour vivre. Des jeunes de 25 ans qui ne savent pas comment ils vont finir leur mois. Des femmes seules avec enfants…Et cela touche des gens qualifiés. Donc d'un point de vue sociétal, il faudrait engager de temps pour accompagner ces gens là. Et a mon avis Pôle emploi fait ce qu'il peut et va à l'inverse de ce qu'il faudrait faire par rapport aux directives de regroupement. Voila donc je ne sais pas où ses mains vont aller.

<u>Étudiants IGR :</u>
Et pour finir, le dernier point. Est-ce que vous avez des mutations politiques qui ont pu influencer ?

<u>Caroline Petre :</u>
Non. Là c'est plus la partie SDAEC, mais je ne rentrerai pas trop là car ce n'est pas mon rôle. C'est plus celui de la direction qui est dans les instances légales –employeur. Au SDAEC oui ça peut jouer mais je ne suis pas bien placer pour en parler, je n'ai pas assez de recul…
Ici au GE, non pas vraiment. Quand vous êtes confronté à des clients qui ont des rôles d'élus. Effectivement, oui par le passé, on peut constater que certains auraient leur place ici pour la saison. Et ils n'adhèrent pas, et on a beau les draguer dans tous les sens du terme. Ils ne viennent pas. Alors je ne suis pas la à temps plein donc j'ai pris du recul. Mais c'est quand même désolant car on pourrait faire du bon boulot sur le territoire si tout le monde... alors je ne sais pas si c'est politique, c'est possible.
Une entreprise est libre de choisir avec qui elle travaille. Elle le fait elle-même, passe par l'intérim, par les annonces, par les GE. Alors nous on sa bagarre avec des entreprises pour travailler ensemble car on sait qu'il pourrait y avoir des avantages. Mais quand une entreprise ne veut pas, elle ne veut pas. Certaines ok, d'autres ne veulent.
Alors est ce que c'est dans la tête du dirigeant, ils n'aiment pas le GE ? Est-ce que c'est politique ? C'est possible…

C’est difficile car on sait que des fois alors que ça serait possible mais ça ne se fait pas.
Et aujourd’hui ca se durcit avec la crise économique. Politique c’est possible mais est ce que ca ne se mêle pas aux personnes qui ont des fonctions. Le président qui est rattaché avec des personnes… Je pense que ca peut influencer. Après il ne faut pas que ça influence de trop pour ne pas mettre en péril le GE ou l’entreprise.

Étudiants IGR :
On va passer au deuxième axe sur les mutations internes. Est-ce que vous avez vécu des mutations internes a votre entreprise qui ont influencé votre organisation et votre métier.

Caroline Petre :
Alors sur la partie SDAEC, sur la partie économique non. Sur le politique, si ca durcit mon poste pourrait évoluer mais là j’en ai aucune idée.
Après pour avoir gérer des personnes en temps partagés pendant longtemps et y être maintenant. Je me rends compte de la fragilité des postes quotidiens. On peut perdre son poste assez rapidement. Ca se passe bien ok. Et pour x raison ca peut changer. Je pense être encore au SDAEC l’année prochaine mais je suis consciente de la crise agricole. Je pense que la direction a besoin de moi aujourd’hui sur la partie RH. Si la direction change, je ne sais pas s’ils voudront d’un poste RH. Si elle est convaincue, elle vous garde mais si elle ne l’est pas. Il n’y a aucune raison de me garder.

Étudiants IGR :
Ce n’est pas une précarité comme en intérim ?

Caroline Petre :
Non, c’est une fonction fragile. Pour avoir vue d’autres temps partagés, on n’est très exposé aujourd’hui. Et j’en ai plus conscience depuis que je suis en poste à temps partagé.
Les mutations internes au SDAEC pourraient être d’ordre de l’organisation. Si mon temps là-bas est diminué…ou supprimé. Mais là c’est sur du 2010, je ne le suis pas encore.
Sur Adéliance, là ma collègue part en maternité. Donc je vais passer en 2 jours. Je connais la boutique donc on va rester en organisation interne. Et si ca passe pas sur le budget, je vais chercher en externe un autre poste. Je ne suis là qu’une journée, donc je me chargerai moi-même pour trouver un poste supplémentaire. J’ai des contacts à l’extérieur. Je l’ai déjà fait avant donc je reste toujours en veille. Je suis plus consciente de la fragilité mais comme tout le monde. Je crois.
Je ne sais pas si j’ai répondu à votre question.

Étudiants IGR :
Oui. Peut être d’un point de vue sociologique, par rapport à votre population de vos salariés. Est-ce qu’il y a eu des choses qui ont changé ?

Caroline Petre :
Ce qui est intéressant à Adéliance, c’est qu’on recrute autant de jeunes que des personnes avec une grande expérience. On a recruté un dame qui a 48 ans et on est content et elle aussi. Elle a du métier et ca plait aussi car on a besoin de personnes opérationnelles. On va être plus exigeant sur la période d’intégration et la période d’autonomie. Peut être moins sur un poste opérateur, et

encore. On va vouloir des gens vite et bien. Ce qui est contradictoire c'est qu'en plus on n'est pas tout le temps dans l'entreprise donc ca peut être plus compliqué. Il va falloir faire mieux que les autres. Et les séniors correspondent bien à cette demande.
On a souvent des CV assez intéressants, spontané ou pas. Sur des profils un peu plus qualifiés, on a souvent des choses très intéressantes. Et ca j'ai toujours trouvé ça à Adéliance. Et en plus on n'est pas spécialisé. Donc on a de tous secteur, comptable, cadre, alors on a quand même plus ouvriers, employés, techniciens. On aimerait développer des cadres mais bon voila.
Donc en faite ici c'est très riche.

Étudiants IGR :
Est-ce que ca veux dire que les entreprises du bassin sont ouvertes à accueillir des séniors, des jeunes par exemple ? ca va dans les deux sens.

Caroline Petre :
Oui. Pas toutes par contre. Mais la dame qui a démarré en paie, il n'y avait aucun souci apriori car ils savaient qu'elle avait déjà fait de la paie et c'est ce qu'ils voulaient.
Après, si c'est pour remplacer quelqu'un qui vient de partir à la retraite, on ne va pas mettre quelqu'un qui est près de la retraite. On a une personne qui est près de la retraite mais qui ne souhaite pas pour plusieurs raison arrêter le temps partagé. Elle n'a pas envie.
Nous effectivement on essaye aussi d'avoir une neutralité la dessus. Après si l'entreprise bloque, on essaie de respecter dans la limite de la loi. Mais si on appuie un CV c'est que c'est quelqu'un sur qui on peut compter.

Étudiants IGR :
Les entreprises se fixent plus sur les compétences recherchées que sur les profils de la personne ?

Caroline Petre :
Il faut quelqu'un d'opérationnel et qui ne sera pas la tous les jours. Ca ne veut pas dire qu'ils seront moins exigeant mais on est deux dans le recrutement donc ca peut aider.

Étudiants IGR :
Et d'un point de vue organisationnel ? Il y a eu des restructurations de service ?

Caroline Petre :
Comme je vous l'ai dit ici à Adéliance., on était six et maintenant on est trois. 3,2 avec moi. Mais il y a de l'économie.
A la SDAEC pas pour le moment.
Et puis j'ai un peu moins de recul aussi. Ca ne fait pas longtemps que je suis arrivée. Ca y est je suis intégrée. Mais quand il faut déjà réussir à s'accrocher aux wagons RH, ce n'est pas évident. Pour le moment ca ne bougera pas. J'ai une collègue en paie qui n'est pas là tout le temps non plus. Elle est là 4 jours et le reste à temps plein. Après il faut surtout bien communiquer. Il faut aller à la pêche aux informations. De toute manière on arrive bien à tout savoir.
Donc en interne là-bas non. Ce n'est pas très vieux.

Étudiants IGR :
Donc par rapport à ces mutations internes et externes que l'on vient d'aborder. Est-ce que vous avez vu des changements induits sur votre poste, votre métier ou bien plus directement vos compétences ou votre responsabilité ?

Caroline Petre :
Sur le SDaEC oui.
Ici ca s'est réduit car j'ai aussi diminué ma présence. Il a fallu un peu lâcher mais c'est ca aussi d'évoluer. C'est bien aussi d'aller un peu voir ailleurs et d'évoluer.
Et puis après avoir prôné le Temps partager pendant des années, quand il faut y aller en tant que telle, ca fait sourire. On se rend compte qu'il y avait des choses que l'on demandait aux salariés qui en effet ne sont pas si facile à faire. Donc ca c'est un bon exercice.
Après on n'est pas irremplaçable.
Après pour le SDAEC, je suis vraiment en tant que RH. Adéliance, on est a la croisée des chemins. Vous gérez du RH à temps partagé, vous ne gérer pas les gens en prise directe. On est dans du service en fait, on a beaucoup de relationnel. Il faut faire plaisir au salarié et à l'employeur aussi. Donc vous êtes bien avec tout le monde, il faut être diplomate. Il faut souvent négocier.
Au SDAEC, on est déjà … on a du personnel à gérer. Ils sont sous la direction du SDAEC. Alors qu'ici à Adéliance, je suis sous les guides d'Adéliance mais pour moi ma directrice c'est le SDAEC. Mes collègues ici… c'est particulier car effectivement j'étais ici avant. Mais je me sens plus sous les ordres du SDAEC qu'ici, par rapport à votre hiérarchie. Je suis plus en lien avec ma hiérarchie avec la SDAEC.
Au SDAEC, je suis plus en prise directe avec les salariés. Vous avez plus de compte à rendre pus rapidement. On nous faut plus confiance sur la partie… sur un dossier que la directrice me confie. J'ai de l'autonomie ici mais j'en ai aussi là-bas. On est plus sur les RH au sens, on gère encore a distance. C'est la particularité du GE. Mais on gère plus les gens sous sa propre entité à gérer. Avec son lot de complexité et des désagréments. Car ils ne vont pas au boulot, il faut les gérer, les convoquer. Alors qu'au GE ce n'est pas pareil, on le gère aussi mais c'est atténué. On gère la chose avec quelques jours, semaines après. Donc vous gérer dans le temps. Au SDAEC c'est en directe. Il n'est pas au boulot, on l'appelle et à un moment c'est à moi de la gérer. Il y a vraiment une volonté de la direction de créer un poste de RH pure. Même si mon rôle n'est pas facile car je ne maitrise pas la paie. Enfin je ne le maitrise pas, il y aune personnes qui s'occupe de ca. Moi j'ai beaucoup de collaboration à faire avec mes collègues. Il fait chercher les informations et gérer les priorités. Je suis en collaboration avec mes collègues qui sont là-bas tout au long de la semaine. C'est effectivement plus de responsabilité.
A Adéliance c'est beaucoup moins de responsabilité. C'est beaucoup plus polyvalent, vous faites du recrutement mais pour le compte d'autrui. Vous gérer les salariés mais à distance. Je me sens plus dans un rôle de relationnel commerciale que dans un rôle de RH comme au SDAEC, au sens le gentil/ le méchant. Quand je vois le gens, je suis comme ici, j'écoute, je prends des notes et je recadre si besoin. Mais je suis dans un rôle RH, je tends plus à recadrer, a gérer vraiment du personnel. Et encore ils sont souvent sur le terrain.
Voila donc une entreprise où on est au quotidien ca n'est pas pareil ? Je suis entre les deux. C'est un autre stade.

Étudiants IGR :
Et en termes d'évolution des compétences. Est-ce que vous pensez qu'exercer le métier de RH à temps partagé demande plus de compétences qu'être RH ? Ou par rapport au passé, à ce qui vous était demandé avant.

Caroline Petre :
…. Quelle question !

Étudiants IGR :
Souvent les gens nous parlent d'organisation au niveau de la gestion du temps. Car n'étant pas tout le temps en entreprise.

Caroline Petre :
Oui. C'est sur qu'il faut avoir la tête un peu partout et en même temps se dire qu'on est la et qu'on a un dossier à faire. Faut être très organisé c'est sur. A mon avis, je ne suis pas la reine de l'organisation. C'est un peu un exercice de style toutes les semaines. Je ne sais pas si je ferais ca tout très longtemps. Par contre c'est un métier très riche, vous ne vous ennuyer jamais. Mais je trouve aussi que c'est très fatiguant. Et encore je ne suis pas à temps plein. Ca serai peut être plus simple d'ailleurs. Car ici si je passe à 2 jours ca serait peut être plus facile.
Le truc si vous voulez, c'est que qu'en vous arriver le lundi comme tout salarié, vous noter les choses à faire, les priorités. Mais votre semaine vous ne la faites pas dans la même entreprise. Mais effectivement j'ai un carnet SDAEC et un autre Adéliance. Je ne mélange surtout pas les deux. Je pense que j'ai surement à progresser, je suis encore dedans. Mais je ne pense pas que dans 10 ans je continuerai. Ca m'étonnera et en plus je ne pense pas que les deux structures restent sur ce système.
L'intérêt c'est que l'on ne s'ennuie jamais, les projets sont différents dans les deux structure, donc ca c'est super. Mais après, on peut avoir envie d'approfondir sur un dossier et donc envie de finaliser plus un projet et donc de rester plus dans une entreprise. Voire même tout le temps, pour aller jusqu'au bout Donc oui, il faut surement que l'on gagne au niveau de la gestion du temps, de l'organisation. Au mon avis c'est largement perceptible.

Étudiants IGR :
Et au niveau des connaissances que vous avez déjà acquises en RH ? Est ce qu'il y a besoin de plus de choses ?

Caroline Petre :
Alors là si. Rassurez-vous ! Mais je n'arrive pas à trouver le tems pour être au top sur la partie veille sociale.

Étudiants IGR :
Vous trouvez que c'est important ?

Caroline Petre :
Oui oui, mais j'y arrive pas. Il faudrait que j'y passe mes soirées. Et j'ai deux enfants donc c'est compliqué. Je lis mais je ne me trouve pas assez à la pointe.

Étudiants IGR :
Pareil au niveau des formations ?

Caroline Petre :
A si si, j'ai fait une formation il y a deux semaines. Je fais une formation tous les ans. J'ai deux directions ici et au SDAEC. Après c'est juste avec l'aspect budget où on ne fait pas ce que l'on veut. Mais j'en ai toujours fait : recrutement, paie, gestion du temps. C'est dans l'air du temps, enfin dans l'esprit de la direction car c'est eux qui prennent la décision de vous mettre en formation. Par contre j'aurai bien pris plus d'une journée, j'en ai vu une qui me plait bien. Mais je suis là que 3 jours alors si je pars plus d'une journée sur 3 …
Non en matière de compétences, ce qui me gêne aujourd'hui, c'est de ne pas être à la pointe sur les lectures sociale et autres. Alors je ne sais pas comment font les autres, ils doivent prendre sur leurs temps personnels, je vois que ca. Car quand vous êtes au bureau en pleine lecture et qu'il faut répondre au téléphone ou parler avec les collègues…ce n'est pas la peine.
Je ne fais pas la paie, je la frôle tout le temps. Si vous voulez, il y a une partie gestion administrative du personnel et gestion des Ressources Humaines. Moi je suis plus sur la gestion RH. Mais il faut toujours garder un pied pour comprendre ce qui se passe, comprendre comment ca marche. En plus je n'ai pas suffisamment de temps pour pouvoir suivre ca. Et en plus ce n'est pas quelle que chose que j'aime en RH. Mais c'est sacrément indispensable. Quand un salarié est là et vous demande pourquoi on lui a pris des RRT ou autres. Il faut pourvoir le faire. Donc là dessus j'estime que je suis largement perceptible.
Sur la partie informatique, où je trouve qu'il faudrait que je prenne plus de temps pour pouvoir travailler tous mes tableaux, tous mes indicateurs.
Pour que votre poste soit parfaitement claire, ca demande beaucoup de temps. Je n'y suis pas encore arrivé pour créer mes propres informations. Mais c'est prévu au SDAEC avec ma collègue de la paie. Vu que je fais qu'une partie, je suis dépendante des autres.
Et puis dans la partie RH, je passe mes journées à rencontrer les gens, à les écouter, à faire les bilans et puis si j'ai un peu de temps pour appeler des centres et puis la journée est finie.
Il y a à se perfectionner sur le temps, sur la partie informatique et veille sociale. A mon avis si bous ne le faites pas je pense que ca peut être dangereux pour plus tard.
Après je ne vise pas un poste de DRH non plus donc…j'aime avant tout le relationnel de conseil.

Retranscription Dany Sellier

<u>IGR :</u>
Bonjour.
Donc pour situer l'entretien, nous sommes étudiantes à l'IGR en Master 2 Ressources Humaines. Et dans le cadre de notre formation, nous faisons une étude pour l'observatoire des métiers en lien avec référence RH sur le métier de RH à temps partagé.

<u>Dany Sellier :</u>
Référence métier vous m'avez dit ?

<u>IGR :</u>
Non, c'est pour l'observatoire des métiers en lien avec référence RH. Et donc l'objectif de cette enquête est de pouvoir répondre à la question suivante : « Quel sera demain le métier de RH à temps partagé ». Pour cela, l'entretien va se dérouler en 3 parties. Une première où nous allons parler des mutations externes , donc liées à l'environnement externe de votre entreprise, que vous avez vécu ou que vous vivez et qui ont un impact sur votre organisation et vos métiers.

<u>Dany Sellier :</u>
(Rire)

<u>IGR :</u>
Vous comprendrez mieux quant on y sera. Ensuite nous allons aborder le thème des mutations internes à votre entreprise que vous vivez ou que vous avez vécu et qui ont eu des conséquences sur votre organisation et vos métiers. Et dans une troisième partie, nous parlerons des changements induits par ces mutations sur votre métier, en termes de compétences, responsabilités, formation etc.

<u>Dany Sellier:</u>
Quand vous parlez d'entreprise, vous parlez de quelle(s) entreprise(s) ?

<u>IGR :</u>
Celles vous avez été RH à temps partagé. C'est vrai que pour vous cela va être un petit différent, mais le but c'est vraiment d'avoir votre avis sur ce qui peut impacter la fonction RH à temps partagé.

<u>Dany Sellier:</u>
D'accord.

<u>IGR</u> :
Alors peut être dans un premier temps vous pourriez nous expliquer ce que vous faites, votre parcours?

<u>Dany Sellier :</u>
D'accord, mais avant cela, quand vous entendez RH à temps partagé, vous entendez quoi ?

IGR :
Alors pour nous, c'est une personne qui partage son temps entre plusieurs entreprises. Maintenant la question s'est posé avec les consultants, ne se rapproche t'on pas de cela finalement ? L'intérêt par rapport à ce que vous faites c'est de voir si oui non on s'y rapproche, et notamment des autres entretiens que l'on a eus précédemment pour des personnes travaillant en temps partagé.

Dany Sellier :
Dans un groupement d'employeurs ?

IGR :
Oui dans un groupement d'employeurs.

Dany Sellier :
Et multisalariat ? Vous avez eu les deux ?

IGR :
Oui. Maintenant nous non, mais d'autres personnes de notre promotion oui ont eu des personnes en multisalariat.

Dany Sellier :
D'accord, c'est toute la classe qui travaille sur ce projet ?

IGR :
Oui.

Dany Sellier:
D'accord. Et j'ai vu aussi que l'IGR travaillait à la (pause)…je ne sais plus quoi, ça s'appelle comment…C'est sur mon bureau je vais trouver (Elle se lève pour aller chercher un document sur son bureau).
Je sens un lien mais peut être vous allez me dire non. Il se trouve que j'ai une collègue, enfin une salariée, qui est issue de votre formation, qui était en droit social et qui ensuite a fait un DESS, enfin un Master 2 en RH à l'IGR.

IGR :
Le café RH peut être ?

Dany Sellier :
Non. Ressources Plus, le 12 Mars sur la GRH à temps partagé.

IGR :
Oui absolument c'est notre association.

Dany Sellier:

Ok ok…d'accord

IGR:
Vous y serez bien évidemment convié.

Dany Sellier :
Et bien je le note tout de suite dans mon agenda. Bon, alors effectivement c'est un peu particulier. Alors quand quelqu'un me dit « oui mais chez moi ce n'est pas pareil » je dis toujours « dites quand même, on va relativiser », sauf que là c'est un petit peu différent. Alors je vais faire un petit rappel de comment j'ai commencé. J'ai d'abord commencé par faire du conseil en recrutement, en cabinet conseil, dans un secteur d'activité qui était bien particulier, celui de l'agro, agroalimentaire. En Bretagne, il y avait à faire. Et puis un jour je me suis retrouvée….(hésitation, sourire, rire)..C'est la hasard de l'existence, le hasard plus ou moins. J'ai piloté une action qui s'appelle Bretagne Ressources Plus, porté par le CERFI de Bretagne, la CCI, où là j'ai du constituer une équipe pour aller poser des fondations de la maison RH dans les PME. Le secteur de la PME n'était pas, où du moins ne l'était pas en 93-94-95…n'était pas un univers où la fonction existait beaucoup. C'était assez peu courant, par contre on fait de la RH sans le savoir. C'était intéressant de savoir ce qui était fait, en quoi les fondations étaient posées, pour que ça devienne quelque chose de plus évoluer, de plus structuré. Voila, donc j'ai constitué une équipe de 4 personnes, une personne par département. Et l'objectif à l'époque, elle existe toujours cette opération mais elle a changé de nature, c'était de construire des fondations solides en matière de RH dans les PME, moins de 500 personnes, voir même moins de 250 personnes au sens européen, et que des RH de grandes entreprises mettent à dispositions leur savoir faire auprès des plus petites. Donc j'ai eu la chance de faire des diagnostics RH, j'en ai fait 150, 140, dans pleins d'entreprises de secteurs différents. Ce qui les rassemblait, c'était la taille. J'ai donc pu apercevoir que la fonction était émergente, d'ailleurs on aurait du commencer par là. J'ai vu qu'il y avait d'autres opérations qui existaient en la matière, pour la qualité, l'environnement…alors que la RH, il aurait peut être du commencer par là. Le lien qui était fait, mais cela ne va pas vous surprendre c'était « ou voulez vous allez, quelle est votre stratégie, comment faites vous pour y aller et comment faites vous pour embarquer toute le monde». Donc la fonction très très peu structuré, souvent piloté par la direction avec un petit pôle d'assistanat qui très vite montait en puissance. Donc j'ai vu pas mal d'assistante de direction se positionnait sur ces fonctions là, de gens de la finance migrer vers la RH, des gens de l'entreprise en qui le dirigeant avait une grande confiance migrer vers ses fonctions là. Et puis ces gens qui n'ont pas voulu dédié une fonction spécifique à ces choses là, mais tout varie car j'ai vu une entreprise de 30-40 salariés créer une fonction RH, à temps partiel, mais quand même. Elle compte aujourd'hui une centaine de personnes, mais elle était la plus petite que je connaissais à avoir une fonction dédiée.
Donc bon voila, ça a duré quelques année, et j'ai ensuite lancé mon activité libérale il y a 6 ans, partant d'un contrat avec une entreprise qui m'a dit « moi j'ai de gros besoins, je n'ai pas de fonction RH, il y a 70 personnes chez moi, et j'ai bien envie que vous soyez quelqu'un qui nous accompagne dans la durée ». C'est comme cela que j'ai pour la première fois piloter une mission qui ressemble étrangement à une fonction de RH à temps partagé. C'est un petit peu difficile pour moi par contre d'utiliser ce terme. Je ne sais pas comment dire. On externalise la fonction RH à la rigueur..Ce n'est pas simple d'utiliser ce terme car RH à temps partagé, je l'entends comme une fonction salarié, alors que moi je garde de l'indépendance. C'est très différent.

IGR :
Mais vous savez, dans un GE, ils ne sont pas salariés, des entreprises, ils sont salariés du GE.

Dany Sellier :
Certes, mais ils sont salariés tout de même. Moi je n'ai pas de lien de subordination. Donc voila, peut être qu'après cette journée là, on trouvera un terme un peu plus approprié. C'est vrai que c'est quelque chose d'un peu différent, je garde une indépendance de temps, de parole, et puis je ne perd pas le boulot.. Donc ça a commencé comme cela il y a 6 ans avec un 1er client qui est toujours un client, même si la nature même de l'accompagnement a changé. C'est-à-dire qu'il y a environ 3 ans, à mi parcours, j'ai procédé à un recrutement d'une assistante en gestion du personnel. La fonction était complètement piloté par la fonction financière et moi je pilotais tous les projets RH. Donc l'accompagnement est maintenant un petit peu lointain.

IGR :
C'est-à-dire ?

Dany Sellier :
Allez, on reste à 1 à 2 journée par mois, alors qu'on est monté jusqu'à 6-7 jours par mois, donc c'est moi important maintenant. Dans un même temps, j'ai accompagné une entreprise qui comptait 50 salariés quand on a commencé, je connaissais bien le dirigeant, et que j'ai lâché à 150, et là il y a eu création d'une fonction RH à temps plein. Cet accompagnement là a duré pendant 4 ans. Et là j'en accompagne une autre qui a commencé il y a un an et demi, et qui compte 75-80 personnes, où là il y a une fonction finance et pas du tout de RH, je ne vais pas dire qui elle est car je ne vais pas spécialement en parler en bon termes, tout du moins je vais dire qu'elle revient de loin car le dirigeant n'est pas un communiquant et le directeur financier est vraiment financier. La nature des accompagnements est différente. Ce que je sens maintenant si vous me demandez quelles sont les mutations, c'est ça, comment évolue le métier avec les mutations externes et internes. Alors externe, merci le législateur, merci le législateur, tous les jours on remercie le législateur, il nous donne du boulot, y'a pas à dire, les entreprise elles sont perdues. Elles ont tous les jours des nouveautés à traiter, des nouvelles contraintes à prendre en considération. Alors il y a ce premier registre qui est l'évolution réglementaire. Après cela, c'est indirecte mais il y a un lien quand même, c'est l'évolution de leur métier et de leur besoin en compétence, du coup qui nécessite qu'on s'approprie vraiment la question de la formation. Avant c'était plus « je me libère des obligations » il y a 5-6 ans, et qui est plus aujourd'hui « comment je fais pour optimiser ma contribution ». C'est ridicule que ça serve à quelqu'un d'autre d'un, et mieux que ça, j'ai des DIF, j'ai de nouveaux outils comme la VAE que je ne sais pas forcément très bien utiliser, il y a le bilan de compétences qui a repris un petit peu des couleurs et que j'utilise comme un outil de management aujourd'hui, et ça s'est nécessité par l'évolution de mon métier, et moi dirigeant d'entreprise j'ai pris conscience qui c'est ce qui fait que j'aurais un atout concurrentiel. Et puis c'est le terreau fertile favorable pour que je puisse diversifier, de quoi me développer un peu plus encore. De quoi passer aussi les difficultés liés à l'entreprise dans laquelle je suis, qui a dû cette année faire face à du chômage technique partiel, et qui avait du temps libre là. L'objectif était de se dire, vu qu'on a du temps libre on va former un plus grand nombre de personnes, aux outils bureautiques, à internet, il y avait aussi des gens en production qui n'étaient

pas familier avec ces outils là. Donc voila, c'était autant je me prépare et j'utilise à bon escient ce temps libre, malheureusement je n'ai pas choisit pour le chômage technique mais je vais pouvoir l'utiliser à bon escient. C'est pas une nouveauté, mais en même temps c'était intéressant.
Alors mutations externes….(interrogation)

IGR :
Cela peut être d'un point de vue économique, juridique on l'a vu précédemment. Ca peut aussi être technologique, politique..

Dany Sellier :
Je réfléchis…Alors oui…(réflexion). Ca impacte la fonction sous l'angle un peu plus recrutement. Je fais en sorte que mes process, procédures de recrutement soit piloter de manière un peu plus…(réflexion) d'abord qu'ils existent (rire). Et puis qu'ils soient traités de façon plus sérieuse, dans le sens ou je laisse autant de chances à des hommes qu'a des femmes, que je fasse appel à la diversité comme aujourd'hui on me l'impose ou on me le suggère. Alors ça oui ça a une influence effectivement, enfin je sais comme appelé cela, politico-sociologique, je ne sais pas comment on peut dire, a une influence sur les process de recrutement. C'est indiscutable. Je ne suis pas conseillère en recrutement, je ne le suis plus je l'ai été par le passé, par contre dans mes missions de RH à temps partagé à défaut de trouver un autre terme, je suis sollicité comme un acteur de confiance de l'entreprise pour travailler les préalables avec mes managers. Donc je travaille jusqu'à la validation finale du process. La décision finale, c'est en général Anne Hélène que je sollicite pour faire les validations entre deux candidats en liste par exemple. Oui donc forcément je suis impacté là. Je sens bien où je suis moi-même très informé, très tranquillisée donc j'en fais profiter l'entreprise. Voila…(réflexion)

IGR :
On parle aussi souvent des avancées technologiques, des SIRH…

Dany Sellier :
Ce n'est pas encore très développé dans les entreprises que je côtoie. Par petits bouts, petit à petit mais c'est encore émergent, vraiment, je ne le sens pas comme ça. Alors j'ai parlé de l'incidence sur la partie formation sur le partie recrutement….sur la place même de la RH dans l'entreprise (accentuation du ton). C'est-à-dire que je n'étais pas dans les organigrammes chez les précédentes entreprises alors que je le suis maintenant. Donc je figure sur l'organigramme.

IGR :
Et vous y figurez en tant que… ?

Dany Sellier :
RH.

IGR :
Ils vous considèrent donc comme…salarié ?

Dany Sellier :
Alors il y a une explication au moins. C'est que cette entreprise a renouvelé son audit de qualité, audit de certification, et à la question qui pilote les processus RH, qui…enfin voila, qui fait telle et telle activité, la réponse a été Dany Sellier Sellier donc il a bien fallut que je figure quelque part. Ca c'est une chose, mais deuxième chose c'est vous avez une ressource ici, n'hésitez pas à la solliciter quand vous en avez besoin. Alors dans cette deuxième entreprise, deuxième encore en accompagnement aujourd'hui, je figure dans l'organigramme oui, je suis sollicitée par le CE, mais il y a un vide juridique absolue là-dessus. Je ne participe pas aux réunions du CE, je pourrais, je n'ai pas d'interdictions majeures, mais ce que je dis ne serait pas forcément pris en compte, donc c'est un peu compliqué, c'est une situation pas simple. Je suis sollicitée par le CE pour apporter des réponses complémentaires.

IGR :
Oui, puisque c'est vous qui travaillez dessus.

Dany Sellier :
Oui oui…

IGR :
Ah oui, donc il y a bien un vide juridique.

Dany Sellier :
Ah oui. Il y a un vide juridique pour des gens comme moi. Je ne sais pas pour un RH à temps partagé comme ça se passe

IGR :
Ils ont le choix pour en fait, entre l'une des entreprises.

Dany Sellier :
Alors en tant que électeur

IGR :
Oui.

Dany Sellier :
Et ensuite, ils participent aux réunions du CE ?

IGR :
On en a pas parlé mais pour moi oui, ils font parties intégrante des deux entreprises.

Dany Sellier :
Oui mais ils participent en tant que RH, aux réunions du CE dans les différentes entreprises ?

IGR :
Oui. Et ensuite en tant qu'électeur, ils doivent faire un choix.

Dany Sellier :
Alors que moi je ne suis pas électeur.
Alors voila, je disais, je crois je pressens, je sens, désormais une …..évidence, du côté des dirigeants de PME que je cotoie. Je le sentais déjà avant quand je pilotais l'opération de Bretagne Ressource Ressources Plus, mais je le sens plus encore, c'est la place dédiée à cette fonction là dans l'entreprise, la légitimité qu'elle a désormais, pour être autant un conseil auprès des dirigeants, qu'un éclaireur, quelqu'un qui dans ces décisions stratégiques prennent en considération ces dimensions là. Je le sens vraiment beaucoup plus désormais, et aussi la place que je peux avoir vis-à-vis des salariés comme les encadrants.

IGR :
C'est vous qui allez démarcher les entreprise, où c'est elles qui viennent vers vous.

Dany Sellier :
C'est un peu le hasard. Enfin ce sont des gens que je connaissais généralement.

IGR :
Ce sont donc plutôt des gens qui pouvaient avoir un intérêt pour la RH

Dany Sellier :
Oui. Tout à fait. Je suis d'accord. La première c'est sur, la première entreprise que j'ai accompagné, secteur de l'industrie. La deuxième, prestation de services, là c'était vraiment parce que le dirigeant…c'était l'occasion de délaisser un petit peu. La troisième c'est encore le secteur industriel, là c'est vraiment le dirigeant qui sens que y'a un vrai manque, un vrai manque, oui (insistance). Il n'est pas grand communiquant, c'est un euphémisme, beaucoup derrière son bureau, Il a senti que c'était difficile.

(téléphone-coupure)

Le dirigeant sentait que cela devenait de plus en plus nécessaire. Il a senti, non plus une crise venir, il y a eu quand même menace de grève, de conflits majeurs, mais il a senti notamment que les encadrants avaient besoin d'un soutien. Il a senti que certains étaient vraiment à la panique. Donc c'est tant mieux car il n'a pas une grande sensibilité en la question.

IGR :
Cela permet aussi aux dirigeants de se concentrer sur les métiers lorsque la fonction RH est un peu dispatchée.

Dany Sellier:
Oui, alors j'ai les deux cas. J'ai ceux qui me disent : « je me disperse autant que je me recentre sur mon cœur de métier, je confie à quelqu'un dont c'est le métier le reste ». Et j'en ai deux qui sont des gens de la technique et qui ont évolué, qui ont eu un parcours en promotion interne et qui se disent « on extériorise complètement le recrutement, on ne voyait rien passé, je me sentais complètement dépossédé de ces trucs là, au moins là avec toi je vais pouvoir travaillé, on pas

pouvoir être un peu plus en proximité et dans le sujet et je vais apprendre ». Alors j'ai finalement, peut être plutôt dans un univers technique, il y a beaucoup d'ingénieurs, il y a beaucoup de recherche et développement, c'est un secteur de la robotique, et je sens que ce sont des gens qui ont envie d'aller toucher un petit peu du doigt cette question là de la RH qui était pour eux un truc complètement…. et ils se disent « il faut continuer d'apprendre, peut être de me perfectionner ». J'en ai formé un à la conduite d'entretiens de recrutement par exemple dernièrement, en live vraiment, on a bossé vraiment sur tous les préalables, on a beaucoup préparé ensemble, et voilà.

IGR :
Vous travaillez plus sur des aspects « pratiques » dirons-nous, opérationnels que…

Dany Sellier :
…que quoi ?

IGR :
Que de réflexion, stratégie,par exemple vous êtes plus sur les entretiens de recrutement que sur…

Dany Sellier :
Alors, c'est assez difficile de répondre à cela. Quand je suis avec le dirigeant, le PDG, enfin il est président de cette entreprise, il a d'autres entreprise, d'abord il n'est pas tout le temps là, avec lui il y a une réflexion stratégique autour de comment je peux faire évoluer ma politique de rémunération, en fonction du projet de l'entreprise…projet 2012 c'est quoi…Ensuite quels moyens pour atteindre l'objectif. Et donc j'ai bossé avec lui et pour lui sont « remettre à plat la politique de rémunération ». Il n'y en avait pas vraiment, donc ce n'était pas compliqué de remettre à plat (rire). C'était un peu le fouillis tout ça, il y avait quelque petite action par ci par là, on sentait qu'il y avait vaguement quelques axes directeurs mais ce n'était pas très précis. Donc on a écrit quelque chose mais fait que désormais, cela peut évoluer évidemment, mais qu'il y a quelques points de ciblage. Qu'est ce que j'ai fait pour lui ??Je suis en cours, mais on a mis en veille parce que c'est une entreprise qui a connu quelques difficultés, qui a vu une grosse baisse de son carnet de commande en début d'année, c'est du bien et équipement industriel, du coup désormais un peu dur encore. Avec lui j'ai commencé la refonte du référentiel métier. Alors ce n'est pas que moi, je travaille avec lui et son CODIR, voila quelle direction on veut prendre. Il y avait quelque chose d'existant qui ne nous donne pas satisfaction, qui n'aborde pas suffisamment la question des compétences donc on va l'aborder, on va rajouter cet aspect là. Mais là c'est en cours, on a travaillé sur les fondations de la maison référentielle. On a testé avec deux ou trois métiers, mais on n'a pas poursuivi pour l'instant. J'avais réduit chez eux pour que financièrement ça ne les pénalise pas…Donc (réflexion) politique de rémunération, travail sur les référentiels (réflexion). C'est le tour…Formation ! Alors ce n'était pas tant la politique formation que comment j'adapte ce que j'ai l'habitude de faire en formation pour que cela est du sens compte tenu du projet que je viens de mettre en place. Tout cela est en lien avec le projet. Et après il y a du très pratico-pratique. C'est pour cela que je suis embêtée de vous répondre.
Il y a du pilotage du projet, de l'impulsion et du pilotage de projet mais il y a aussi du pratico-pratique. Par exemple un salarié qui vient me voir en me disant « j'ai envie de me remettre en mouvement, mes enfants commencent à rentrer dans l'enseignement supérieur, moi je me suis

arrêtée je n'avais pas complètement le BTS, j'ai arrêté un mois avant ou je ne sais quoi. Donc bon, est ce que je peux me relancer et comment ? » C'est un travail sur une VAE, une DAE et une reprise de formation. Alors ça c'est un accompagnement à un moment donnée sur une demande individuelle. Alors ça c'est le deux, les deux extrêmes. Et au milieu il y a l'encadrant, et le manager dont je vous ai parlé. Alors eux ils naviguent parfois..il faut que je les éclaire sur une procédure ou que carrément je leur tienne la main selon la façon dont ils se sentent à l'aise avec le sujet. En matière de recrutement, je leur tiens la main, enfin je leur facilite la vie, je prends…je les soulage d'un poids ou d'u problème. Au départ c'est comment je vais procéder, qu'est ce que je vais faire, par où je commence etc…comment je peux élargir le sourcing car je ne sais plus moi, car j'ai des habitudes moi…et puis après, comment je peux faire avec eux. Donc il y a un peu tous les cas de figure.

IGR :
D'accord.

Dany Sellier :
Donc je suis un petit peu embêter de répondre justement…la RH à temps partagé je ne sais pas ce que vous a répondu quelqu'un qui travaille en groupement d'employeurs.

IGR :
Cela dépend si c'est un recrutement pour une mission particulière ou développer un service RH. Oui c'est vraiment cela, ça peut être une création de poste…une entreprise qui n'avait pas de service RH et qui…

Dany Sellier :
Donc c'est tout doux au début et puis après on va la mettre en appétit, et puis voila. La création de fonction va s'enrichir toute seule.

IGR :
Oui voila. Une fois la personne en poste, elle propose des choses, le dirigeant y voit de l'intérêt …

Dany Sellier :
Et c'est pour cela que dans ce métier, la RH à temps partagé, je l'associe vraiment à du multi employeur ou groupement d'employeurs, moi je navigue entre…c'est du conseil opérationnel. C'est assez bizarre, c'est quelque chose de cet ordre là. Je ne perds pas ma casquette de conseil, mais je peux être sollicité jusqu'à du très opérationnel.

IGR :
Là bas, vous avez un bureau ou un endroit dédié ?

Dany Sellier :
Oui, à chaque fois j'avais un bureau. Il peut être temporaire ou partagé. Par contre j'arrive avec mon micro. Je n'ai pas un poste dédié équipé etc..mais j'ai accès à leur intranet, à tous.

IGR :
Et sur une semaine type, vous faites quoi exactement ?

Dany Sellier :
Alors, je ne suis jamais à temps plein dans une entreprise. Alors sur une semaine type, c'est-à-dire ?

IGR :
Et bien, comment est ce que vous faites, au niveau des entreprises …. ?

Dany Sellier :
Alors j'ai plusieurs métiers. Alors j'ai ce métier là qui finalement a été le premier que j'ai eu quand j'ai lancé mon activité libérale. Après cela j'ai un métier de conseil plus traditionnel, où là je suis sollicitée pour une mission spécifique, avec un début et une fin. Cette mission peut de conseil peut durer : bon un jour c'est rare, mais de 2, 3 jours jusqu'à 10, 15 jours. Là je dirais que cela dépend vraiment du sujet. Et puis j'ai de la formation, j'anime des cessions de formation. Sachant que la formation et le conseil se nourrissent l'un et l'autre. Et quand je suis RH à temps partagé, je fais autant de la formation et que du conseil.

IGR :
Et vos visites chez les entreprise sont elles fixées ?

Dany Sellier :
Alors le rythme est fixé, enfin non la dotation en jours est à peu près fixée. On part sur une collaboration avec un nombre de jours donnés par mois, sachant que sur l'année cela fera tant de jours. Et puis après, c'est truffé d'exception, c'est-à-dire que je navigue avec ces visibilités là donc je m'organise en fonction des projets qui sont en cours. Puis patatra, je reçois hier un mail, pardon non vendredi. J'en ai pris connaissance samedi. C'est un mail d'un des responsables d'une entreprise où je suis RH à temps partagé qui me dit « là il y a une décision qui est prise par la direction de recruter un informaticien pour le service client, donc il faut le faire le plus vite possible ». Là on le sens bien, ce client est très dépendant de ces propres clients, je sentais qu'il y a avait un projet de décrocher un….(elle cherche ses mots), et puis voila. Ce qu'il faut savoir c'est que l'entreprise ne va pas laisser son équipe à 120%, parce que là très vite ils vont saturés. Par contre elle ne recrute qu'au moment opportun de le faire, elle ne va pas le faire avant de décrocher le marché. Donc voila, on est nous soumis à cette pression là, son urgence à elle devient mon urgence à moi. Donc on fait comme on peut, j'essaie de me garder un petit d'espace.

IGR :
Et lorsque l'entreprise a besoin de vous et que vous êtes ailleurs ?

Dany Sellier :
Alors en fait, si cela marche, c'est parce que je sais faire preuve d'une grande grande réactivité. Ce n'est pas écrit mais je m'engage à répondre dans la demi-journée à mon client. Je lui dis « oui je peux, à quelle échéance, avec qui… »

IGR :
Mais pour un employeur cela peut dire attendre une semaine, si par exemple vous êtes en formation…

Dany Sellier :
Oui oui c'est vrai. Bon par contre une semaine de formation ça n'existe pas. Je sors déjà très fatiguée d'une journée de formation, ayez pitié de le croire (rires ensemble). Vraiment c'est très engageant physiquement. En plus, là j'avais un groupe hyper mou, c'était épouvantable. Il faut aller chercher très très loin. Donc non non, une semaine ça n'existe pas. Par contre, je peux avoir 2 jours à suivre. A ce moment là, j'ai ma messagerie et je consulte à chaque pause et je réponds comme je peux. Aussi, nous sommes 3 désormais, une assistante et une juriste avec un master 2 en RH. Donc là on a un peu de souplesse. Il a des choses que je peux faire où que je demande à quelqu'un de préparer. Donc quand je dis j'ai 3 métiers, c'est pratiquement cela, je pourrais presque rajouter un quatrième. Donc du RH à temps partagé deux clients en ce moment, ça peut aller jusqu'à 6, 7, 8, 10 jours par mois, cela peut facilement être un mis temps. Du conseil sur des missions plus ponctuelles et temporaires, de la formation, c'est un quart de mon temps, ça fait a peu près une trentaine de jours par an pas beaucoup plus, et puis un volet plus étude, du conseil étude, je ne sais pas trop comment le qualifier vraiment. Depuis que marylisse a rejoint la structure, ça fait 2 ans, on est sollicité sur des missions où il y a de la finance, de la gestion financière, du juridique et du management, de la RH. Le monde associatif est très sollicité par ces 3 champs là, et on vient de terminer une étude pour le monde de la petite enfance où il y avait l'application d'une nouvelle convention collective et tous ses impacts juridiques, financiers et managériaux. C'est à la frange entre du conseil et de l'étude. Mais souvent ça va précéder des missions de conseils parce qu'on est tellement rentré dans le contenu…
Alors est ce que je réponds aux questions. Mutations internes, est ce que j'ai bien répondu aux mutations internes…

IGR :
C'est vraiment sur l'organisation elle-même, si vous avez vécu des changements. Par exemple, de nouveaux fonctionnements…

Dany Sellier :
Oui le mode projet qui perturbe beaucoup nos encadrants justement. Ils sont responsables de services et en même temps il y a beaucoup de transverses. Et là c'est vrai que par exemple retravailler sur les référentiels métiers est un préalable pour qu'ils comprennent bien ce qu'ils ont à faire, comment ils sont impactés par cela.

IGR :
Les mutations internes peuvent être économiques aussi. Un développement économique qui influence le métier ou au contraire une restructuration, une fusion etc…

Dany Sellier :
D'une certaine façon, les clients que j'ai cherchent à développer la polyvalence encore. Ca a une influence sur les métiers et sur la fonction que j'exerce. C'est-à-dire qu'il faut comprendre, qu'il faut avoir une vision supra quand on est le responsable de service de quelqu'un, quelqu'un de

mon service doit aussi être capable d'assurer des activités exercés par quelqu'un d'autre dans d'autres services donc il faut que j'en comprenne l'intérêt, celui de l'entreprise. Il faut pouvoir accepter que mon collaborateur se forme pour assurer cette polyvalence et répondre à des impératifs de l'entreprise. Donc je le perçois, et cela a pu avoir des impacts sur les formations que j'ai pu faire.
Je réfléchis…(silence de réflexion)

IGR :
Comme vous l'avez dit, cela peut aussi être un changement de la taille qui a fait que….

Dany Sellier :
Alors moi ça je ne l'ai pas vraiment connu. Toutes les entreprises avaient plus ou moins la même taille, ce n'est pas un hasard à mon avis. Aux alentours de 60, 70, 80 il se passe quelque chose, enfin je crois. C'est toujours difficile de dire pour moi à partir de quand il se passe quelque chose. La plus petite entreprise que j'ai rencontré, ils étaient 30 salariés, c'était vraiment remarquable, ça n'arrive pas souvent. Il y a des entreprises de l'agro qui ont 150, 200 personnes et ils n'ont pas de RH.

IGR :
Nous avons vu lors de nos entretiens une personne en RH à temps partagé dans une entreprise de 20, 25 salariés.

Dany Sellier :
Oui, oui. On va là vers des extrêmes. D'abord, il y a peut être une complexité des métiers, elle peut être soumise à des mutations ou un tourbillon qui fait qui fait qu'il y a des métiers en développement, tout neuf, etc.…A l'inverse, je connais des entreprises où il n'y a pas de RH alors qu'ils sont à 150 personnes, mais parce que oui j'ai 150 personnes mais allez 120 désosseurs. C'est moins complexe, attention je n'ai pas dit que c'était des métiers simples car ils ne sont pas simples à recruter, mais j'ai une homogénéité des métiers et j'ai plus une entrée par les coûts, une entrée comptable qu'une entrée RH, donc voila.
Donc ce n'est pas pour la taille, je n'ai pas vu cela. La mission a commencé à priori parce que..ils étaient arrivée à un stade où ils commençaient à réfléchir. La taille avait de l'influence au moment du démarrage de la mission mais ce n'est pas ça qui a eu de l'influence ensuite sur…c'est leur diversité, leur complexité

IGR :
Au niveau sociologique, cela peut être dans l'entreprise une population plus qualifiée.

Dany Sellier :
Oui, oui (elle réfléchie).

IGR :
Et au niveau technologique, cela peut être plus de compétences pour intégrer une robotisation, un nouveau mode de travail de chaine, etc.

Dany Sellier :
Oui, oui. Ca s'est passé dans une entreprise. Alors celle qui travaille dans le secteur de la robotique industrielle, la robotique mobile, eux c'est leur quotidien, donc ils ont un gros pôle de R et D, ils ont besoin évidemment de rentrer de la matière grise. Je dirais que ce n'est pas un gros changement pour ces entreprises là. Par contre je pense à une autre qui est dans le secteur industrielle, et elle, elle a migré vers le numérique. Alors là oui, cela a eu une influence sur la manière de produire, sur également les compétences associées. Et donc, ça a crée pour des conducteurs flexographes de migrer vers de nouveaux postes, donc une possibilité d'évoluer en interne. Ca impacte aussi le métier de RH mais qui est plus sur le registre de la mobilité et de l'évolution professionnelle.

IGR :
D'accord. Et au niveau politique en interne ? Cela peut être par exemple l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec une nouvelle vision, une nouvelle politique?

Dany Sellier :
Moi je ne l'ai pas rencontré, c'était des dirigeants propriétaires donc je ne l'ai pas rencontré.
Si ! Si si….La fille reprend, et pas du tout la même manière de fonctionner. Et là ce qui était en management paternaliste, très bon enfant, on est désormais sur un mode de management plus froid, plus distancié, moins affectif, et ça perturbe beaucoup les salariés qui commencent à dire « est ce que vous pourriez bien la sortir de l'entreprise ». Alors là oui, ça a un incident. En fait, on fonctionne beaucoup avec les équipes qu'on s'est choisit. Et après voila, changement de style, de génération, là il y a une incidence c'est une évidence. Alors ça impacte la fonction RH peut etre, mais ça a surtout une incidence sur l'envie des salariés . Certains vont s'y retrouver plus qu'avec le père, mais d'autres ont beaucoup plus de mal. Ce n'est pas un question d'âge du coup, j'ai vu des jeunes ne pas se retrouver dans son mode de management à elle.

IGR :
Est-ce qu'elle-même a conscience des difficultés que cela pose ?

Dany Sellier :
Oui. Et là du coup c'est mon rôle de l'avertir. Alors attention c'est difficile de dire vous avez des salariés qui ont envie de partir, untel, untel, untel. Mais je peux l'avertir sur le fait que j'ai des « désimplications », des désinvestissements qu'elle perçoit elle-même…Pour elle ce n'est pas une découverte, mais je plante le cop en disant qu'elle ne peut pas continuer comme cela, ça va créer des ruptures.

IGR :
Et était elle étonnée de cela ?

Dany Sellier :
Non, elle était « on ne se refait pas », c'est rare qu'on ne se connaisse, qu'on se découvre pardon (rire). Joli lapsus. Donc c'est rare qu'on ne se connaisse pas. Elle sait bien où sont ses limites.

IGR :
Vous étiez là justement pour l'aider à faire cette transition.

Dany Sellier :
Oui voila. Après le fait que je le lui dise, c'est qu'elle a confiance en moi car je le lui dis. Mais si j'étais salarié, est ce que j'arriverais à le lui dire aussi bien, je ne sais pas je n'ai pas de réponse.

IGR :
Justement, les personnes que l'on a vues en RH à temps partagé nous parlent de ce lien « différent » avec les dirigeants où ils ont plus de recul.

Dany Sellier :
Donc c'est bien.

IGR :
Ca rejoint du coup ce que vous dites.

Dany Sellier :
On peut garder un peu, voir beaucoup, sa capacité de dire, et sa capacité à s'étonner.

IGR :
C'est quasiment une demande que d'avoir ce lien, de confiance, avec une personne pourtant externe à l'entreprise. « Je vous ai fait venir donc j'attends de vous que vous me disiez des choses que d'autres personnes de l'entreprise ne pourraient pas ».

Dany Sellier :
Oui c'est vrai.

IGR :
C'est assez paradoxale ce lien de confiance avec une personne qui n'est pourtant pas de l'entreprise.

Dany Sellier :
Oui, et qui n'est pas très juste d'ailleurs quand on ramène cela aux salariés qui sont là tous les jours et qui peuvent dire les mêmes choses. Moi, je suis payée pour le dire. Mais ce que l'on dit de l'extérieur a plus d'intensités je ne sais pas. Et puis je crois, ou du moins les clients avec qui je travaille le perçoivent comme cela, ce n'est pas pour moi une catastrophe si je perds ce client là, j'en ai d'autres. Alors c'est peut etre moins vrai pour le salarié d'un GE qui n'a que deux possibilités..

IGR :
Après c'est au GE de trouver une autre entreprise.
Vous avez peut etre plus un « pouvoir », enfin un « pouvoir » par rapport aux personnes travaillent en temps partagé car vous avez plus le choix…

Dany Sellier :
Je crois que c'est plus de liberté, et aussi est ce que cela joue, je crois que ça joue aussi, les dirigeants savent aussi que je dirige une équipe, une toute petite équipe, rien à voir avec la leur quand j'ai une entreprise de 150 salariés. Mais il y a un peu de cela « vous pouvez me comprendre aussi parce que vous avez des salariés»

IGR :
D'accord. On va pouvoir passer aux changements induits par ces mutations sur votre métier.

Dany Sellier :
Alors justement. J'ai du mélanger. J'en ai parlé parfois..

IGR :
Alors oui, on en parlé précédemment, notamment sur tout ce qui est recrutement..

Dany Sellier :
Alors recrutement, formation, des perspectives en termes de mobilité, c'est une évidence. Ce n'est pas …c'est pas comment dire…le point fort de la PME dès qu'on parle de grandes perspectives d'évolution. Elle peut continuer de diversifier, elle peut relancer un petit peu, elle peut offrir quelques perspectives à quelques salariés qui auraient envie de rester, donc là il se trouve que c'est vraiment chouette ça. Il n'y en a pas beaucoup des possibilités mais il y a en quelques unes.
Je trouve aussi ce que le législateur fait, et la question de la formation tout au long de la vie a aujourdh'hui…(attente). On reçoit un écho favorable du côté des salariés. C'est-à-dire qu'il y a ce qui se passe au niveau de la direction, l'entreprise, les choix qu'elle fait, les directions qu'elle prend, mais il y a aussi le salarié lui-même qui est demandeur de plus de choses. « J'ai possiblité de faire un petit bilan.. ». La VAE moi j'ai des demandes de personnes que je n'aurais jamais imaginer me faire des demandes sur la question. J'ai des demandes de cet ordre là « et mon DIF j'ai droit à… » ! Il y a aussi de l'amalgame, des confusions, mais au moins ça tourne, ça vient, mais parce que les compteurs de DIF sont plus importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient il y a 3, 4 ans.

IGR :
On arrive à la date….

Dany Sellier :
Oui, donc forcément aujourd'hui, ça percute un petit peu plus.

IGR :
Justement ce type de réglementation mise en place qui a commencé à créer un déclenchement chez les salariés « si l'entreprise peut me permet de faire cela, n'ai-je pas loupé d'autres occasions ? »

Dany Sellier :
Je ne sais pas, peut être, peut être…

IGR :
Vous avez de plus en plus de demandes de…

Dany Sellier :
Oui, mais ce n'est pas facile de faire des comparaisons. L'information circulait, mais chaque année on est dans la répétition, le compteur il en est là, donc il y a aussi un phénomène de répétition. Il y a une évolution des salariés eux-mêmes, il y a en quelques un plus…enclins à se remettre en mouvement éventuellement. Je ne sais pas d'où cela vient vraiment, mais je le perçois.

IGR :
Moins peur de dire « j'aimerais être formé, j'aimerai.. »

Dany Sellier :
Oui, oui. L'appétit pour la formation grandi. Certainement meilleur qu'il y a plusieurs années. Oui, oui, et le fait qu'on parle de formation tout au long de la vie depuis le début. Donc ça, les salariés sont aussi demandeurs de choses. Demandeurs aussi de…comment dire (hésitation) de…plus d'objectivité dans l'évaluation. On n'a pas parlé de la question d'évaluation, mais c'est aussi un projet que j'ai mis en œuvre dans les entreprises dans lesquels je suis RH à temps partagé, dans les trois. Il a fallut remettre à plat le système d'évaluation, et pour le coup aussi former els encadrants. Mais les salariés sont demandeurs de plus d'objectivité, ou du moins me questionnent plus sur « est ce que cela est vraiment objectif ? En quoi ensuite y a-t-il des liens avec d'autres éléments de la RH ? Ca peut avoir des liens avec la rému' d'accord j'ai compris, formation je comprends vaguement, mobilité surement.. » Enfin bref. Et du coup, j'ai des salariés qui m'ont dit « donner moi, non pas la preuve, mais des informations et de l'assurance sur ce qu'ils en font, à partir de quoi ça a été piloté, comment ils évaluent, etc.. ». Donc le salarié plus informé, mieux informé, plus sensible à la question, mais aussi sensibilité à ce qui peut se passer dans son entourage proche.

IGR :
Est-ce que vous constatez une méfiance des salariés par rapport à l'entreprise ?

Dany Sellier :
Alors ça dépend des entreprises. (Réflexion, pause). L'entreprise est un peu étourdi, parce que..par la frénésie du législateur, oui, mais du coté du salarié du coup, aujourd'hui ils apprennent, ils sont informés, il y a un peu de ce que vous disiez tout à l'heure « maintenant, on sait des choses, mais est ce qu'auparavant on avait pas les mêmes droits, des non-dits… » Par capillarité de part et d'autres, on entend pleins pleins de choses. Ca dépend vraiment des entreprises, mais c'est une évidence que dans l'entreprise dans laquelle je suis arrivée, parce qu'il y avait vraiment une nécessité que j'arrive, oui ! Pour que le CE me repose les mêmes questions que ce qu'ils ont traités en CE, ils ont pourtant obtenus des réponses de la part du Directeur Financier, je crois qu'il y a le capital confiance qui est un peu engagé. Mais c'est bien quand on remet du lien dans tout cela c'est super, ça justifie pleinement la fonction.

IGR :
Il n'y a pas eu d'erreurs ?

Dany Sellier :
Non non, et bien évidemment que je serais mal à l'aise si je m'apercevais que la réponse qui leur a été donné n'est pas la bonne.

IGR :
Et vous n'avez jamais eu ce genre de situations ?

Dany Sellier :
J'ai eu un peu de laxisme sur l'application de la convention collective et des minimas conventionnels. C'est du moins une forme de négligence à un moment donnée. En plus le secteur de la métallurgie il faut suivre. C'est vrai que c'est assez lourd. Il faudrait quasiment quelqu'un qui fasse de la veille la dessus et qui soit très à jour la dessus. Bon c'est vrai ensuite qu'il faut se bagarrer pour aller décrocher le marché, il ne faut pas oublier l'essentiel c'est d'avoir des clients. Enfin ce n'est pas l'essentiel, mais un des éléments essentiels c'est d'avoir des clients. Ensuite effectivement, c'est de faire en sorte que les salariés soient logés correctement.
Donc c'est vrai quant on évoquait la question de succession, les dirigeants de PME sont assez nombreux, à flirter avec les 55, 60 désormais et se préoccuper de succession, oui. Là il y a un vrai challenge. Et la fonction RH elle doit naviguer au milieu de tout cela. La fille qui s'est investit pour reprendre l'entreprise, le père est encore là malgré tout, mais ce n'était pas choisi, elle ce n'était pas choisi en tout cas, c'est pour cela au début qu'elle y allait avec sa propre façon, faire sa place, piloter de façon particulière la fonction. Maintenant cela s'est arranger, non pas parce qu'elle s'est pris quelques râteaux, mais parce qu'elle s'aperçoit qu'elle ne peut pas foncer dans le tas comme elle le faisait, ce n'est pas possible (rires).

IGR :
Vous faites le lien.

Dany Sellier :
Oui il y a un lien entre son style et celui de son père, sachant que celui de son père était aussi un peu excessif dans on genre. On était dans le paternel, donc non pas on va se la « couler douce », mais se laisser porter. Et donc du coup là, c'est différent et le coup de barre est brutal.

IGR :
D'accord. En termes d'évolution sur vos compétences. Vous avez parlé de réactivité, d'implication un peu spécifique avec le dirigeant, d'organisation du temps. …Quels sont les effets induits de ces mutations là sur vos compétences ?

Dany Sellier :
(Réflexion) Alors en fait c'est un boulot extrêmement difficile. Je parle de manière un petit peu vulgaire, mais comprenez bien que si une entreprise a le tournis, nous on n'est pas dans le même état mais pas loin. Donc ouf j'ai une juriste dans l'équipe qui assure la veille pour tout le monde. Donc ouf, je ne travaille pas sans filet, j'ai au moins ça, cette assurance là. Donc ça c'est de la

compétence on va dire purement technique mais qui est essentiel. C'est-à-dire que si moi je n'ai pas cela je ne suis pas crédible vis-à-vis de mes interlocuteurs.

IGR :
C'est peut être même ce coté là qui est le plus demandé ?

Dany Sellier :
C'est du moins la dessus que s'appuie ou s'assoie un certain nombre de demandes, de façon plus ou moins directe. Donc il faut que je sois informée oui, plus que ne le sont les dirigeants. Ou que du moins je sache aller chercher l'info quand elle me manque.
En terme de compétence encore, la réactivité bien sur, de l'objectivité. Mais cela, c'est vrai en toute circonstance. La fonction RH n'en peut pas prendre parti, et si elle doit prendre parti c'est en dernier ressort et elle est au service de la direction. Et là il ne faut pas se tromper, on ne peut pas se tromper. Mon objectif c'est de faire le lien entre des impératifs économiques et sociaux. Il ne faut pas faire de malentendu, il y a l'objectif certes il faut aussi que je sache où est ma place, il ne faut pas se tromper de place.
On pourrait dire particulièrement aujourd'hui, parce que….les salariés sont très informés, les dirigeants ne sont pas forcément toujours très à l'aise. Donc du coup, on se dit qu'il y a des rapports de force qui pourraient presque s'inverser. Donc la fonction RH doit garder sa place, c'est tout.

IGR :
Est-ce que par exemple les entreprise vous auraient parlé de choses qu'ils auraient entendu en RH, que vous n'auriez pas spécialement….Est ce qu'il y a des choses où vous n'étiez pas formé ou informé, plus opérationnel, pas juridique mais….comme le travail en groupe par exemple.

Dany Sellier :
De l'échange de bonnes pratiques c'est ça que vous voulez dire ? Alors ça, c'est inhérent à la fonction. Alors peut être à la fonction de conseil avant de parler de la fonction RH. A tout moment me guette l'appauvrissement méthodologique (rires). Je ne peux pas me contenter de dire « je l'ai déjà fait comme cela et je le referais comme cela ». Je suis entouré de collègues, qui sont aussi des partenaires et que je peux solliciter pour répondre à une…..sollicitation qui dépasse mes compétences. Et donc là, on est dans du partage méthodologique tout le temps. Mais ça c'est plus inhérent je crois à la fonction de conseil, au moins au niveau de la fonction conseil c'est indispensable. Ensuite en RH, j'ai la chance…je n'ai pas dit tout ce que je faisais sinon.. (rires)..J'anime en plus un groupe de cadres de direction qui s'appelle GERMES, c'est un au réseau national. Vous connaissez peut être APM. APM c'est un club de dirigeant d'entreprise, qui se forme une dizaine de jours par an. GERMES c'est pareil mais pour des cadres de direction. On reconstitue les membres d'un CODIR. Il y a 3 groupes à Rennes, dont celui que j'anime. Il y a des directeurs financiers, des directeurs de production, des commerciaux, etc.Et il se trouve qu'il y a pas mal d'animateurs…Il y a 55 groupes GERMES en France, et dans les 55 il y a au moins la moitié qui sont des consultants RH, et certains qui ont aussi des missions de RH à temps partagé, pas beaucoup, sur les 25 il y a en a peut être 3, 4.
Et donc on a créée notre petit réseau entre nous de « comment tu ferais toi, etc. ».

IGR :
C'est vrai que la mise en réseau c'est…

Dany Sellier :
C'est essentiel, et le travail collaboratif aujourd'hui est la donne, je ne peux pas imaginer travailler différemment. De toute façon, je ne peux pas rester crisper sur mes connaissances, puisque mes connaissances, elles sont en accès libre. C'est la manière dont j'aborde le sujet, dont je résous les difficultés.

IGR :
D'accord. Maintenant en terme de formation, est ce que vous pensez qu'il y a des évolutions sur la formation requise par rapport à ces mutations.

Dany Sellier :
Je pense qu'il faut être assez pointu en économie d'entreprise. Je pense qu'on ne peut pas passer à côté de cela, on ne peut pas être crispé sur sa discipline, il faut absolument comprendre tout ce qui est en jeu.

IGR :
C'est-à-dire les autres services et la stratégie globale de l'entreprise ?

Dany Sellier :
Oui. Après à titre personnel, j'aimerais un petit peu plus….(réflexion)…traiter de la question de l'individu au travail, des questions interpersonnels, tout ce travail autour d'éventuels conflits où je dois être en médiation.

IGR :
Tout ce qui touche à la psychosociologie..

Dany Sellier :
Voila. Après, la question c'est jusqu'où je vais, et je n'ai pas du tout envie d'être un psycho, mais c'est de pouvoir valider les démarches empiriques que j'ai pu mettre en place où on m'a sollicité en tant que médiateur.

IGR :
Et concernant la demande de l'entreprise, c'est plus rester sur un rôle de conseil généraliste RH on va dire, où plus spécialisé ?

Dany Sellier :
Alors dans les PME je le sens. C'est beaucoup plus généraliste. On attend que je puisse répondre à leurs sollicitations et que je puisse leur faciliter la vie « Il a milles choses à penser, il est très seul ». Donc il y a un rôle aussi de récupérer les difficultés qu'il peut avoir, les problèmes qu'il peut rencontrer, donc il relâche un peu la pression, en ayant des personnes de son entourage proche, qui ne sont pas forcément des salariés, j'y reviens là, et auprès de qui il peut..oui voilà c'est ça, relâcher cette tension.

Donc je pense qu'en PME, la question qui se posera sera toujours un peu de cet ordre là, généraliste. Pas tant que cela sur le terrain de l'administration du personnel. D'ailleurs si vous avez remarqué je n'en ai pas reparlé. Il y a généralement déjà quelqu'un qui prend bien en charge cela. Je ne m'occupe pas de paie, je ne gère pas les déclarations sociales, je ne m'occupe pas de la gestion des absences,

IGR :
La paie est t'elle d'ailleurs faite par la comptabilité ?

Dany Sellier :
Oui.

IGR :
C'est encore assez….

Dany Sellier :
Comme vous dîtes, c'est encore assez… (rires). Mais c'est super bien de travailler avec des gens de la paie, de la compta pardon…(rires). Mais c'est super. C'est très complémentaire, c'est très complémentaires (insistance). Lui ou elle aborde le sujet par les coûts, et moi par tout ce qui n'est pas les coûts. Normalement on a deux regards très complémentaires et qui s'ajustent l'un et l'autre.

IGR :
J'avais une question. Est-ce que vous avez des entreprises qui ont déjà un servie RH et qui font appel à vous, plus sur un rôle d'expert ?

Dany Sellier :
Oui, oui. Alors c'est une personne en charge de la RH, mais qui « (souffle lourd) » voila ! « Ou du moins que l'on fasse appelle à quelqu'un de l'extérieur va m'obliger à me consacrer des temps spécifiques dédiés là-dessus ». Oui oui évidemment, il y a en pleins. C'est une façon de se dire, on va benchmarker aussi, vous en voyez d'autres.

IGR :
D'ailleurs à ce niveau là, au niveau de la confidentialité que vous devez avoir, est ce qu'il existe une crainte de la part de l'entreprise, étant donné que vous travaillez sur le bassin rennais, entres entreprise concurrentes ou du même secteur ?

Dany Sellier :
Alors moi je m'impose de ne pas travailler avec deux entreprises concurrentes, ou moins sur des missions comparables. Maintenant je m'enrichis aussi de cela, et je ne peux pas m'en cacher non plus. Par contre, je n'aurais jamais de politique de copier coller, c'est-à-dire le jour ou je côtoie mon collègue, je m'aperçois qu'on a fait exactement la même chose chez lui que chez moi. Il y a quelque chose qui relève de la….il y a des engagements évidemment de ma part, écrits. Après quand je les sollicite pour une newsletter et que je leur demande s'ils sont d'accords pour témoigner, bon voila, ils ne veulent pas, ils ne le font pas, ou alors on va faire une réponse « on ne

va pas trop rentrer dans le fond des choses ». On va montrer comment le projet a été piloté mais on ne va pas mettre ne avant les outils. Ca on va dire que dans le domaine du conseil c'est impératif. Il faut absolument, absolument, absolument un comportement éthique (insistance).

IGR :
D'accord. Et par rapport à ces mutations, avez-vous vu des changements sur vos responsabilités, davantage de responsabilités ?

Dany Sellier :
(Silence). En termes de responsabilités… Je fais le tour (réflexion).

IGR :
Après vous êtes dans le conseil c'est peut être…

Dany Sellier:
Ah mais du conseil opérationnel. C'est-à-dire que si on me sollicite, je l'ai dit, si jamais on me sollicite pour bosser sur, je ne sais pas, revoir un accord d'intéressement….Quand j'entends responsabilité, j'entends impact éventuels d'une erreur. Alors oui, dès lors que l'environnement dans lequel on évolue est plus complexe. Oui une erreur est toujours possible, et du coup, forcément que évidemment ça peut créer….Alors en terme de responsabilités, c'est compliqué parce que….(réflexion). Si est ce que un jour où l'autre, je ne pourrais pas être impliqué dans une histoire de contentieux avec un salarié. Alors une fois, ce n'était pas dans mes missions de RH à temps partagé, mais je formais, c'était une formation intra entreprise, et il se trouve que cette personne a eu au retour de sa formation a commencé a a voir de gros soucis avec son employeur, mais là elle m'avait demandé de témoigner, le jour de la conciliation avec son employeur devant les prud'hommes, ce que je n'ai pas accepté. Alors c'était particulier, c'est un peu différent, donc je vais le sortir de la. En RH à temps partagé, en responsabilités, le métier se complexifie, donc la charge et la pression est plus forte, évidemment c'est une évidence. Non seulement le métier se complexifie parce que l'environnement se complexifie. Au début c'était une implication toute… douce, mais bon là en l'occurrence si on m'implique un peu plus évidemment je suis sollicitée. Je connais plus de choses, j'ai forcément une responsabilité en terme de confidentialité. Ce n'est pas tant lié à la nature même de mes missions que ce que je vais entendre des choses qui sont au final complètement stratégique. Donc là il y a une forte pression parce que quant on fait son métier avec conscience et sérieux, on peut être sollicité sur d'autres choses. Oui j'ai des responsabilités, c'est peut être là qu'il faut que j'en parle, c'est celles de dire quand je ne peux pas faire. C'est quand ça n'est pas de mon ressort, pas de mon métier.

IGR :
Cela vous est déjà arrivé ?

Dany Sellier :
Oui, cela m'est déjà arrivé. C'est de me solliciter sur des choses à la marge, à la frange de ma mission, et là de me dire que je n'étais pas à l'aise pour le faire. C'est une responsabilité, c'est aussi accepté que je ne me sens pas bien pour le faire, que je n'ai pas les compétences pour le faire. Parce qu'après il y a un peu confusion des genres. C'est l'exemple du salarié qui voudrait

que je l'aide à sortir de là parce que c'est moi qui l'ai recruté. Il y a un mélange de genres. Je peux répondre « oui ok mon CV est bon est bon, on peut le refaire, et donc oui avec les infos que je vous ai donné il est mieux.. » mais je ne vais pas lui…l'aider à sortir.

IGR :
Et manque de chances, il ne pouvait pas en parler à d'autres personnes qu'à…

Dany Sellier :
…qu'a moi. Il y a des sollicitations où je suis un peu obligé de…Il faut tout de même que j'arrive à trancher.

IGR :
D'accord. Est-ce que sur les changements induits par les mutations, il y a d'autres choses que nous n'avons pas abordées ?

Dany Sellier :
A quoi je ne penserais pas..C'est possible..Si aujourd'hui il y a bien plus une évidence, c'est de traiter avec sérieux cette fonction là. C'est bien la distinction entre l'administration du personnel et la RH. Ca peut être la même personne, je n'ai pas dit que cela devait être deux personnes. En ce qui me concerne, c'est forcément et pour différentes causes à différencier, que je ne peux pas m'occuper de l'administration du personnel. Et puis ça m'arrange. Je préfère la partie que je considère comme plus intéressante qui est la partie RH, l'entreprise, les individus et parfois les encadrants au milieu de cela un peu perdu. C'est très intéressant. C'est peut être que ce situe une des mutations que je pourrais qualifier d'importantes aujourd'hui. C'est que la prise de conscience s'est fait au niveau de la direction et désormais ce sont plus les managers qui sont plus en appétit.

IGR :
C'est-à-dire que cela peut aussi venir d'eux ?

Dany Sellier :
Oui. Alors ce n'est pas nouveau « tous DRH », ce bouquin ne date pas d'hier, mais je ne le sentais pas aussi nettement que je le sens aujourd'hui. Je sens qu'eux aussi en envie. On sent bien que s'il y a quelqu'un a associer à toute action de RH c'est l'encadrant. Ils ont très envie, je crois qu'ils ont un intérêt intellectuel à la chose. Ils ne se sentent plus déposséder et en plus ne veulent pas lâcher le morceau. C'est aussi mettre des mots sur ce qu'ils faisaient sans trop savoir ce qu'ils faisaient.

IGR :
Bon et bien je crois que nous avons fait le tour. Merci beaucoup pour votre temps.

DAVID LE THUAUT

Étudiants IGR :
Bonjour. Donc concernant cet entretien, il va se décomposer en trois thèmes. Un premier thème ou l'on va voir les changements externes à l'entreprise qui ont pu influencer l'organisation et les métiers. Un deuxième thème ou on va se concentrer sur l'organisation en interne et enfin les changements que cela a induit dans l'entreprise et ses métiers dans l'avenir.
Est-ce que vous pourriez tout d'abord nous présenter votre parcours, où vous avez travaillé et où vous travaillez actuellement ?

David Le Thuaut :
Mon parcours : j'ai été pendant plusieurs années DRH dans un groupe de restauration collectif de Vannes. A l'époque 1600 personnes et j'étais adhérant à Vénétis. J'utilisais le principe du GE pour accompagner la croissance de l'entreprise, à l'époque c'était pour ca. Avec Franck Delalande on a fait plusieurs postes et principalement en RH.
Puis j'ai quitté en 2006 le groupe pour devenir salarié de Venetis toujours sur la fonction RH mais mis à la disposition des entreprises pendant 3 ans.
Aujourd'hui, depuis 6 mois j'ai en charge de développer la dynamique GE sur Lorient car il n'y avait pas de GE. Maintenant il y en a un, qui est en train de s'installer et qui s'appellera Venetis Lorient.

Étudiants IGR :
Donc vous êtes en charge de mettre en place là bas un réseau d'entreprises ?

David Le Thuaut :
Oui c'est ca et créer des postes. Actuellement on a déjà mis en place 6 postes. Donc par l'action on prouve qu'un GE a sa place sur Lorient.

Étudiants IGR :
Donc vous n'êtes que sur le GE ?

David Le Thuaut :
Maintenant oui, après 3 ans mis a dispo des entreprises. Le nouveau projet professionnel est d'installer le GE sur Lorient

Étudiants IGR :
On souhaite alors se concentrer sur le temps ou vous étiez en tempspartagé dans plusieurs entreprises.

David Le Thuaut :
Oui

Étudiants IGR :
Dans ces entreprises où vous travailliez, vous aviez quelle organisation au niveau de votre temps de travail ?

David   Le Thuaut :
Un jour sur deux, et je crois que pour la fonction c'est la meilleure organisation. Un jour chez l'un un jour chez l'autre. Trois jours à la Belle illoise et deux jours à la thalasso de Carnac.

Étudiants IGR :
Et vous aviez quelles missions ?

David Le Thuaut :
Stratégies RH, très globale. Après pour résumer, la belle-illoise, c'était d'installer une fonction RH et motiver le personnel et un gros pavé recrutement. Sachant que la problématique était : comment fait-on pour faire venir des saisonniers à Quiberon tous les ans pour un smic ?
Pour Carnac, il y avait déjà un service RH mais axé administration du personnel. Il sortait d'une grève et l'objectif était d'insuffler un élan nouveau dans une entreprise qui avait la particularité d'avoir plusieurs conventions, des métiers très différents. Limite des castes, quand on est kinésithérapeute, on n'est pas hydro masseur et c'est tout juste si on n'a pas un peu de dédain pour ce métier la.

Étudiants IGR :
Donc la on va partir sur les mutations qui ont pu influencer le choix du temps partagé dans vos entreprises, d'un point de vue externe et interne.
Dans l'environnement économique des deux organisations où vous étiez, au niveau externe, y a t'il eu des mutations économiques liées à la mondialisation, internationalisation, des crises…. Qui aurait pu avoir des impacts ?

David Le Thuaut :
Pour la BI non, car la BI est sur une niche donc la problématique n'est pas une problématique de concurrence mais d'emploi. Comment on fait pour faire venir des smicards qui habitent Lorient ou vannes sur Quiberon avec ces inconvénients surtout des saisonniers. En plus BI n'est pas à l'export et en plus ils produisent et distribuent donc maitrise complètement leurs circuits et leurs marges. Leur problématique est comment je fais pour que des gens achètent des sardines en boite ? En gros. Donc ca va plutôt bien pour eux.
Pour la thalasso un peu plus de concurrence, car il y a en quelque une. Après la question c'est comment je vends le produit thalasso a travers une situation géo par rapport à Quiberon par exemple ? Comment je vends Carnac ? Les prestations sont similaires, les couts aussi donc il faut jouer sur l'aspect géographique. Qu'est ce qui va faire qu'on va préférer venir à Carnac plutôt que Quiberon, la baule Pornic

Étudiants IGR :
Pas du tout de recherche d'un avantage concurrentiel ?

David Le Thuaut :
Non

Étudiants IGR :
Ok.

David Le Thuaut :
Et bien oui et non, car là, l'avantage concurrentiel a été de faire un spa.

Étudiants IGR :
Il n'y a avait pas de polyvalence au niveau des postes ?

David Le Thuaut :
Si, mais ca na rien à voir avec la mondialisation. C'est vrai dans toutes entreprises quand on a des gens polycompétents donc polyvalents et qu'on a une forme de saisonnalité, l'intérêt est d'avoir des gens adaptables effectivement. Mais il n'y a pas de lien avec l'aspect de mondialisation ou le fait de travailler a l'export.

Étudiants IGR :
Ca peut être un besoin de plus en plus fort de flexibilité.

David Le Thuaut :
Complètement

Étudiants IGR :
Donc ça dans les 2 vous l'avez vécu ?

David Le Thuaut :
Complètement oui

Étudiants IGR :
Et en interne vous avez eu des changements, fusion ou acquisition externalisation ?

David Le Thuaut :
Quand j'étais à temps partagé ?

Étudiants IGR :
Oui

David Le Thuaut :
BI non, pour la thalasso oui, car il a fallu créer une nouvelle entité via la création du spa. Et ca a nécessite des déplacements internes des personnes qui ont changé de structures pour intégrer une autre. Ca a permis au passage nombreux avantages.

Étudiants IGR :
Comme quoi par exemple ?

David Le Thuaut :
Des primes, ce genre de choses

Étudiants IGR :
C'est dans la mission de votre embauche ?

David Le Thuaut :
Oui accompagner la création du spa, et en l'occurrence le glissement de personnes vers cette nouvelle structure. Le deal était si possible de faire en sorte de changer de structure en perdant des avantages et en disant merci.

Étudiants IGR :
Ok, sinon il n'y avait pas d'accroissement au niveau de l'effectif ?

David Le Thuaut :
Si, si pour la BI, il y avait plus de magasins donc plus de volume pour le réseau de magasins, sans parler d'internet. Plus de volume plus de besoin en production donc plus de besoin de la MO saisonnières. Et plus de besoin en structure. Quand je suis arrivé, il n'y avait pas de service RH, maintenant ils sont 3 personnes et demie pour en gros 150 salariés à 300 en été. Donc plus de 150 saisonniers à faire venir a Quiberon.

Étudiants IGR :
Et il n'y avait rien de fait avant ?

David Le Thuaut :
Non il y avait quelqu'un pour faire la paie, les contrats de travail. Il n'y avait pas de suivi en termes de RH et de cadrage réglementaire et motivation fidélisation des salariés. Il n'y avait rien de structurer.

Étudiants IGR :
Ok

Étudiants IGR :
Maintenant, on va se pencher sur l'aspect juridique d'un point de vu externe

David Le Thuaut :
Oui on a vu des changements car l'état nous pond une loi tous les trois mois et qui possible est une loi usine a gaz. Mais bon maintenant on est habitué.
Les RRT ont nécessité des changements dans l'organisation du Temps de travail mais ce n'était pas une révolution juridique.
Ce qui m'a marqué d'un point de vue juridique c'est l'effet de mode sur le harcèlement moral au travail, qui a demandé de l'attention, de la formation des managers et en tout cas beaucoup d'écoute. Soit pour accompagner le salarié qui est effectivement en harcèlement encore faut il avoir une bonne définition du harcèlement moral et expliquer au manager que ce n'est pas parce

qu'il disait non à un collaborateur qu'il en devenait un harceleur. Les managers étaient sur le point de se dire que s'ils disaient non, on allait les traiter de harceleurs. Ils ne manageraient plus.
Du coup avec nécessité a la Thalasso, j'ai eu quelqu'un qui a accusé son responsable de service de harcèlement et j'étais sur que non. Du coup on est obliger de rentrer dans une dynamique où il fallait prouver que le manager était un bon manager et qu'on était limite dans la délation. Donc jusqu'ou on va, est ce que l'entreprise porte plainte pour délation. C'est le gros point après le reste des Prud'hommes, licenciement il y en a toujours eu.

Étudiants IGR :
Il n'y a pas eu plus de prud'hommes qu'avant ?

David Le Thuaut :
Non, je pense que ca dépend des entreprises. Je n'ai pas vu d'augmentation en nombre, après des changements de faits comme le harcèlement, si.

Étudiants IGR :
Et d'un point de vue plus propre avec l'entreprise, est ce que vous avez eu des modifications juridiques, par exemple le souhait de travailler avec des cabinets d'avocats ?

David Le Thuaut :
Oui un rapprochement avec un cabinet. Mais plus avec le RH et le psychologue mais pour le coté juridique j'ai toujours travaillé avec un avocat pour les contrats de travail.

Étudiants IGR :
Et pour les modifications de convention, de classification ?

David Le Thuaut :
Oui ça c'est la loi qui définit les choses à faire et qui nous oblige à les faire. Mais on s'adapte.

Étudiants IGR :
Maintenant, les changements technologiques. D'un point de vue externe avec des TIC est ce que vous avez vécu des changements ?

David Le Thuaut :
Oui complètement, on est passé d'un service RH avec un logiciel de paie à un logiciel de gestion des RH en peu de temps avec des besoins différents en termes de compétences. Les gens doivent savoir utiliser ce logiciel RH et qui savent en faire bon usage. Après l'objectif du service et de vérifier que les gens ne fassent pas que des camemberts mais surtout qu'ils sachent les analyser les chiffres. On gagne du temps, on a plus d'informations plus rapidement. C'est vraiment très positif.

Étudiants IGR :
Et ca vous l'avait vu des les 2 entreprises ?

David Le Thuaut :
Oui

Étudiants IGR :
Et ils avaient déjà la vision des possibilités que lui offrait le logiciel ?

David Le Thuaut :
Non, à la BI il n'utilisait même pas le logiciel de paie à 100%. Mais en termes de logiciel RH, je leur ai expliqué les avantages.

Étudiants IGR :
Et sur les chaines de production ca a induit des changements ?

David Le Thuaut :
Je crois que tout changement RH induit des changements sur le reste des services, ils saisissaient leurs heures de ses congés payés sur un micro ordi. Et l'ensemble tombait dans le logiciel. Ca a simplifié considérablement les charges de travail.

Étudiants IGR :
Mais or les progiciels, comme la robotisation par exemple ?

David Le Thuaut :
Oui, on demande à un ouvrier d'être capable d'assurer une maintenance premier niveau. C'est de la polycompétence ? Avant on appeler la maintenance qui venait si elle avait le temps. Avant ca ne gênait pas mais maintenant c'est plus possible. On se concentre sur de la maintenance deuxième niveau si jamais sa machine est robotisée de pouvoir la redémarrer rapidement son utile. Ce qui nécessite des compétences.

Étudiants IGR :
Donc toujours sur les changements externes, avez-vous rencontré des changements d'ordre sociologiques ?

David Le Thuaut :
Oui, quand un chef d'entreprise dit non, c'est directement harcèlement moral. On est passé du chef qui avait tous les droit a le chef n'a plus de droit. Ca vient de l'extérieur mais ca à créer des changements à l'interne.

Étudiants IGR :
Et pour tout ce qui va être la méfiance par rapport au marché du travail. Les gens mettent plus de distance avec l'entreprise.

David Le Thuaut :
Ca c'est un autre aspect, la génération Zap arrive. D'un point de vue de l'entreprise, on recrute sur des compétences et on n'est pas sur qu'il soit encore là trois ans après. Donc il faut accompagner

former et être capable de présenter un projet intéressant a ses collaborateurs. Parfois c'est plus important que le salaire. La carotte salaire ne marche plus ou beaucoup moins.

Étudiants IGR :
Et en termes de la qualification de la population, elle est plus qualifiée ? Est-ce qu'il y a des besoins différents ?

David Le Thuaut :
Oui, on va trouver des changements sur les opérateurs de production car on va leur demander de faire de la maintenance premier niveau, de lire de consignes, de changer de consignes rapidement, de suivre les normes ISO. Après ce métier n'est pas vraiment valorisant, on forme donc principalement les salariés plutôt que de recruter.

Étudiants IGR :
On parle beaucoup de la Responsabilité sociale, est ce que vous trouvez que les gens essaient de travailler pour des entreprises qui suivent cette politique. C'est une demande de leur part, image sociale.

David Le Thuaut :
Oui, les entreprises sont impliquées mais les salariés, ils n'en ont rien à faire. Quand leur chef d'entreprise leur parle de ca, les salariés leur demandent ce que ca va leur apporter. Il y a des entreprises qui on t toujours été proche de leur salariés et ce n'est pas pour autant qu'ils se sont dit « responsable socialement », socialement éthique.
Et il y a des entreprise qui communiquent sur ce thème la, c'est une vitrine car la réalité n'est pas la même. Un décalage entre les valeurs managériales décidées pas le chef d'entreprise et les managers qui doivent en faire la réalité. Ils doivent être formés et appliquent ces valeurs.

Étudiants IGR :
En ce qui concerne l'entreprise, est ce que vous avez vu des modifications d'ordre sociologique. Est ce qu'il y a plus de diversité, plus de femmes, des changements de valeurs ?

David Le Thuaut :
Beaucoup plus de femme non pas forcément. La valeur Ba… (25,40) a augmente ca c'est le doublent effets des 35 heures. Je veux avoir du temps pour faire autre chose donc je prends du temps avec l'entreprise et je veux comprendre ce que je fais.

Étudiants IGR :
Les salariés sont plus impliqués dans la politique de l'entreprise ?

David Le Thuaut :
Non pas forcément. C'est parce que les salariés veulent savoir pourquoi. Quand on demande au salarié de venir le lendemain à 5heure pour décharger, il faut que le salarié comprenne. IL demande au chef pourquoi.

Étudiants IGR :
Est-ce que vous avez senti une demande plus importante de travail en groupe, ou une demande spécifique….

David Le Thuaut :
Ce n'est pas une demande mais c'est un réel besoin. Ils ne vont pas le demander mais il faut que l'in le propose. Ils sont contents quand on le propose. C'est la ou ils ont l'impression d'être participatif. IL n'y a pas que les chefs qui réfléchissent. On prend en compte me fait que eux aussi peuvent réfléchir et d'autant plus qu'ils sont sur le terrain.

Étudiants IGR :
Et en ce qui concerne le management est-il différent face au changement ?

David Le Thuaut :
Avant dans l'agroalimentaire, le chef c'est lui qui est le plus grand, le plus gros et celui avec une moustache. Et qui éventuellement qui gueule le plus fort. Et tout le monde suivait, par la force et la peur. La maintenant ca ne fonctionne plus, il faut un minimum d'écoute et de communication. Du coup ce n'est pas forcément le plus gros qui est le meilleur manager.

Étudiants IGR :
Les salariés ont-ils un plus fort besoin d'autonomie ?

David Le Thuaut :
Certainement, mais dans toutes les entreprises ca ne se passent pas comme ca. Il y a la notion de droit et de devoir. Besoin de recadrage. Par contre le manager doit avant tout communiquer au salarié quel sont ses devoirs. Et la il y a un gros travail, la RH a un travail d'accompagnement de la communication managériale. La différence pour moi de deux entreprises avec les mêmes clients, elle se fera demain sur la capacité à manager et a piloter l'humain, parce que l'humain nous apprend. La MO ira chez ceux ou ils seront le mieux considérés. Et c'est dire oui mais aussi dire non en expliquant pourquoi.
Un bon manager c'est celui qui est capable de dire non.

Étudiants IGR :
Changements externe d'un point de vu politique qui on eu un changement d'organisation, par exemple de l'État…

David Le Thuaut :
La loi sur l'harcèlement morale, l'ANPE a changé. De toute façon a chaque fois qu'une loi est votée cela induit des changements.

Étudiants IGR :
Et par exemple contre le chômage…

David Le Thuaut :
Non, en tout cas personnellement je ne l'ai pas ressenti dans mon métier au quotidien. Dans les changements, il y a un tric qui s'appelle Pole emploi, il était déjà mauvais avant et la ils le sont encore plus. Ca crée surtout des changements chez eux, ils se mettent en grève et c'est super pour les demandeurs d'emploi. Ils ne doivent pas comprendre pourquoi des gens se mettent en grève alors qu'ils ont un boulot. Pour des choix qu'on ne comprend pas, des problèmes d'organisations de structure pas fonctionnelle. Je n'aimerai pas être à leur place aujourd'hui.

Étudiants IGR :
Et d'un point de vue interne, vous avez vu des changements, nouvelle stratégie d'entreprise, nouveau dirigeant ?

David Le Thuaut :
A chaque fois qu'il y a un nouveau dirigeant il ya des changements. Le nouveau dirigeant de Belle Illoise est arrivé avant que je rentre dans la boite. C'était la fille du patron qui reprenait sa place. Faut préparer l'arrivée, communiquée sur le pourquoi de ce changement. Pendant combien de temps il va y avoir la transition et quand la succession va avoir lieu. Je pense qu'il faut surtout être le plus transparent possible.

Étudiants IGR :
Vous pensez que le fait de bien structurer le service RH est issu de ce changement, de cette personne ?

David Le Thuaut :
Oui c'est sur. La RH a été aidante en termes de communication. IL fallait une communication interne formelle. Dire ce qui se passe clairement pour éviter les bruits de couloirs.

Étudiants IGR :
D'accord, maintenant, on va aborder les mutations internes d'un point de vue organisationnel. Avez-vous vue ce genre de changements ?

David Le Thuaut :
Non à part des regroupements de services. Sinon non pas quand j'y étais.

Étudiants IGR :
ET juste avant que vous n'arriviez dans les entreprises ?

David Le Thuaut :
Oui la création du Spa pour la Thalasso.

Étudiants IGR :
Donc maintenant on va parler de mutations induites par l'ensemble de ces mutations ?

David Le Thuaut :

Oui, comme je vous disais, il faut que les RH sorte de son bureau. Il faut bien sur qu'il cadre toute la fonction gestion du personnel et juridique mais surtout il faut qu'ils soient sur le terrain à sentir ce qui ce passe sur l'entreprise. A écouter ce qu'exprime l'ensemble des collaborateurs, managers jusqu'au gardien, pour adapter les stratégies RH. Et si on reste dans son bureau à faire des camemberts, on n'est pas dans une mission RH.

Étudiants IGR :
Et au niveau de la diversité des missions, est ce que vous trouvez que vos missions sont différentes entre le TTP et le temps plein ?

David Le Thuaut :
Non ce qui a changé, c'est le rapport au temps.

Étudiants IGR :
Oui au niveau de la gestion de votre temps de travail ?

David Le Thuaut :
Oui, ca change entre une semaine dans une entreprise et deux entreprises, une semaine, un mi-temps, il ne faut pas avec les pieds dans le même sabot.

Étudiants IGR :
Pendant les trois années, vous avez travaillez que à la Belle Illoise et à la Thalasso ?

Non, j'ai aussi travaillé Alcan MTP Packaging a Plouhinec.

Étudiants IGR :
Vous êtes resté combien de temps à la BI ?

David Le Thuaut :
3 ans, Thalasso un peu plus d'un an et le reste à Alcan.

Étudiants IGR :
Et donc en termes de compétences, qu'est ce que ces changements ont induit ? Par rapport au TTP ? Est ce que vous avez du mettre en place une grande organisation ?

David Le Thuaut :
Oui mais c'est vrai sur cette fonction comme pour une autre. C'est-à-dire qu'il faut être adaptable, une capacité d'écoute. Et peut être encore plus car il faut qu'en une journée on récupère ce qui c'est passé la veille. Généralement on le sait vite quand il y a un conflit, il y a toujours un des parties qui vient nous voir. Mais bien évidemment il ne faut pas nous prendre pour un jambon ! Alors c'est déjà vrai pour une situation dite traditionnelle mais la c'est encore plus complexe. Il faut comprendre le problème et s'arranger pour aller le plus rapidement possible obtenir la version de l'autre partie. Faut mettre le fait au milieu. Après on fait la part des choses. Cette capacité d'organisation et d'adaptabilité, on doit l'avoir sur plusieurs fonctions que ce soit RH ou même une comptable a TTP.

Étudiants IGR :
La remontée d'information se faisait bien ? Quand vous arriviez dans l'entreprise, on vous communiquait les informations pertinentes ?

David Le Thuaut :
Ca fonctionne que si on mette en place des outils. Je pars du fait que l'être humain n'est pas fait pour rapporter. On met un circuit en place pour que la remontée d'information se fasse.

Étudiants IGR :
Et en termes de compétences plus techniques, est ce que vous pensez que le RRH en TTP a besoin de compétences spécifiques ?

David Le Thuaut :
Ba exactement les mêmes qu'a temps plein a part qu'il faut en plus être adaptable et organisé. Sinon c'est exactement le même qu'un RRH à temps plein. La différence c'est qu'à tps partagé on a des variances beaucoup plus rapidement. Et on peut tomber dans une forme de routine. Il faut aussi faire attention a ne pas devenir un expert, le consultant de l'entreprise. D'où l'implication qu'on doit avoir. Sinon on peut être vite perçu comme un consultant.

Étudiants IGR :
Il faut vraiment réussir à s'intégrer dans l'organisation.

David Le Thuaut :
Oui indispensable mais à temps plein c'est pareil pour d'autre raison; Si le RRH reste dans son bureau avec ses camemberts et son administration du personnel il n'est pas sur le terrain.

Étudiants IGR :
C'est peu être plus dur pour un RHTTP d'être au bureau et aussi d'être sur le terrain.

David Le Thuaut :
Non c'est pas plus dur, si l'entreprise a besoin d'un temps plein, l'entreprise prendra un RH temps plein. Ou le RH dira qu'aujourd'hui il est mieux pour l'entreprise de prend un temps plein.
Donc prenez un Rh à temps plein.

Étudiants IGR :
Avez-vous eu l'impression de faire en un jour plus de travail que vois auriez fait dans une entreprise.

David Le Thuaut :
Non mais le risque est plus lié au chef d'entrepris qui n'a pas pris conscience que vous été la mais a ttp. Il faut être capable de lui dire et de fixer les priorités car le chef n'a pas forcément compris le système. Là, y a pas le choix, il faut le faire.

Étudiants IGR :

Et en ce qui concerne la formation requise pour travailler en TTP ?

David Le Thuaut :
Une formation technique c'est sur. Après, moi j'ai connu des RH qui avait une formation Rh a priori High Tech, mais qui n'avait absolument pas le sens de l'écoute. C'est bien la théorie était la mais ca ne suffit pas pour ce genre de poste. Il faut de l'expérience terrain et avec les années. Mais pour moi il faut surtout aimer l'humain qui passe par de l'écoute, ca passe par une capacité à dire non et ce n'est pas toujours facile. Ce n'est pas toujours facile de licencier quelqu'un qui a fait une faute dans l'entreprise et que si je le licencie, il est déjà dans une situation difficile et il va se retrouver dans une galère totale. Mais je ne suis pas assistant social et donc je n'ai pas d'autre choix pour le collectif de m'en séparer. Et faut prendre une décision rapidement. Faut pas se couper les cheveux en 4 et ce n'est pas toujours facile.

Étudiants IGR :
Est-ce que vous pensez qu'il faut avoir une expérience en entreprise avant de démarrer en TTP ?

David Le Thuaut :
Non.

Étudiants IGR :
Dans jeune diplômé, on pourrait travailler en TTP ?

David Le Thuaut :
Oui, au contraire
Tout dépend de l'entreprise de sa demande.

Étudiants IGR :
Et ce n'est pas plus dur que si on a déjà de l'expérience ?

David Le Thuaut :
Non pas forcément, par contre il faut que le besoin de l'entreprise soit bien cadré. Comme je l'ai fait à la thalasso : accompagner les salariés dans une nouvelle structure en leur faisant perdre des avantages et que si possible qu'ils disent merci. Je ne suis pas sur que quelqu'un qui début puisse le faire.
Tout dépend de départ de la fonction RH de l'entreprise. Et généralement on début par la partie gestion de personnel qui rassure le chef d'entreprise. La on revient au bagage technique que vous avez et maitrisez. Et vous développerez de l'expérience beaucoup plus rapidement. Développer cette capacité d'écoute et de proposer des choses.
Au contraire mm c'est un moyen de développer de l'expérience beaucoup plus rapidement et de se servir, vu qu'on est sur 2 entreprises, ce que je vois dans l'une je peux m'en servir dans l'autre. Les problématiques ne sont pas d'ailleurs au même moment.

Étudiants IGR :
Est-ce qu'il y a eu un problème de confiance, de confidentialité ?

David Le Thuaut :
Oui, mais c'est déjà vrai à temps plein donc la, je n'ai pas vu de différence.
Si le chef d'entreprise n'a pas confiance en son DAF ou son DRH, il vaut mieux s'en séparer rapidement. La relation de confiance, c'est non négociable. On a ou on n'a pas. Si on n'a plus, il faut se séparer de ce collaborateur.

Étudiants IGR :
La confiance n'est pas plus difficile à mettre en place dans un temps restreint ?

David Le Thuaut :
Non. Par contre après c'est la ou il faut être organisé. Il faut passer du temps au début mais c'est vrai qu'en temps partiel ou temps plein, il faut passer du temps avec les chefs d'entreprise. Il faut avoir des moments d'échange avec lui. Ca c'est indispensable.

Étudiants IGR :
Il faut vraiment une grande capacité d'organisation de son temps.

David Le Thuaut :
Ca permet une chose. C'est d'aller à l'essentiel. C'est que du coup on n'a pas le temps pour les choses superflus. Il y a des services Rh ou les camemberts sont en couleurs trois D, oui c'est super. Mais il serait en noir et blanc, l'important c'est les chiffres et l'analyse qu'on en fait. Donc ba voila, ion va aller à l'essentiel.

Étudiants IGR :
Et en terme de responsabilité, est ce que vous avez vu une différence ?

David Le Thuaut :
Non

Étudiants IGR :
J'ai juste une autre question. Pourquoi vous avez choisi le TTP ?

David Le Thuaut :
Parce que j'en avais marre de travailler pour une seule entreprise. Ca faisait plusieurs années que j'y étais. J'allais avoir 36ans. Je me suis dit que si je voulais aller voir ailleurs, c'était maintenant. Dans 10 ans j'allais peut être avoir d'autre peur qui s'installerai : c'est des peurs basiques : changer d'entreprise, me réadapter, j'ai une maison…
Première raisons.
Deuxième raison : c'est que j'étais DRH dans un groupe, super moi j'étais sur Vannes juste à coté, gagnait bien ma vie mais le problème c'est que je n'étais plus sur le terrain. Mais le contact terrain c'était mes collaborateurs RH et après des relations avec les directeurs généraux des filiales et points barres. Donc la politique Rh qu'on mettait en place avant qu'elle arrive sur le terrain…Une strate, deux strates …
Donc moi ca me fatiguait.

Étudiants IGR :
Un petit peu un retour aux sources de votre métier.

David Le Thuaut :
Oui.

Étudiants IGR :
Et comment vous imaginez le métier à TTP de demain ?

David Le Thuaut :
Comme un temps plein.

Étudiants IGR :
Et est ce que c'est un tremplin de plusieurs années ou on peut faire ca sur du très très long terme.

David Le Thuaut :
Ca c'est en fonction des choix personnels. Ca peut être un tremplin ou un choix professionnel. Aujourd'hui j'aurai du mal à travailler que pour une entreprise. Vous savez avoir des contactes avec des chefs d'entreprises différents, des salariés et des personnes en demandes d'emploi tous les jours. C'est super. J'aurai énormément de mal a changer

Étudiants IGR :
Et quelqu'un qui choisi de faire ca a LT

David Le Thuaut :
Pas forcément.
On a une personne ici a Venetis pas en RH mais qui travaille depuis 98. Il a eu plus d'une fois l'occasion de travailler à temps plein pour une seule entreprise et il a toujours refusé. Il préfère aujourd'hui continuer à faire du TTP et il ne changera ca pour rien au monde. Il ne veut pas retourner dans la routine.

Étudiants IGR :
Pourquoi votre travail s'est arrêté dans ces deux entreprises ?

David Le Thuaut :
Alors pour la thalasso c'est assez claire mais c'était accompagner la mise en place du spa et on savait dès le départ qu'il y aurait un problème de budget.
Pour la BI, c'est que derrière la mise en place de la fonction RH. Il n'y avait plus forcément besoin d'un DRH mais il fallait encrer une fonction RH. La direction n'était pas assez mature pour avoir une fonction DRH à temps plein. Par contre il fallait une structure plus administration du personnel. La mise en place des livrets d'accueil, sur le management…après ca il suffit de suivre le déroulement.
Je commençais à m'ennuyer. IL n'était pas assez mur pour avoir un DRH à temps plein. Par contre il faudra implanter une fonction RRH à temps plein. Et maintenant il se focalise sur la partie contrat de travail. Mais la c'était plus mon métier, mon champ de compétences est plus large.

Donc la fonction RH de demain c'est des gens qui sont capable de sortir de leur bureau.
Et une chose, la fonction RH elle doit maitriser une chose : c'est la paie. C'est non négociable.
Sauf à Paris ou la il y a des groupes qui peuvent externaliser.
J'ai recruté une personne pour le service formation qui aimait ca et c'était son projet professionnel.
Sauf que des groupes en Bretagne, il n'y en a pas plus que ca. Par contre, il y a beaucoup de PME. Et quand le chef d'entreprise il veut mettre en place la fonction RH, il se dit que si sa paie a été externaliser, il va la ramener et bien sur il va la donner au service RH.
Donc fonction RH, un conseil faite de la paie.

Retranscription Sandrine KUBACKA

IGR:
Bonjour. Donc comme nous vous l'avons précisé, cette interview est dans le cadre du métier de RH à temps partagé pour l'observatoire des métiers en lien avec référence RH. L'objectif final est de pouvoir répondre à la question suivante : Quel sera demain le métier de RH à temps partagé ?

Sandrine Kubacka :
D'accord.

IGR :
Pour commencer, nous allons d'abord revenir sur le contexte qui vous a amené à travailler sur ce type d'emploi atypique

Sandrine Kubacka :
Oui. Alors en fait, j'étais RRH dans une entreprise « normale » on va dire, à temps plein pendant 8 ans : 4 ans au Maroc et 4 ans à Henki. C'était dans un groupe. Après, j'ai arrêté pendant un an, j'ai voyagé pour prendre un peu l'air. Lorsque je suis revenue, j'ai été confronté à un problème, celui de ne pas avoir de diplôme RH. Donc un peu difficile de trouver du travail, même en tant qu'autodidacte ce n'est pas reconnu. J'ai eu deux propositions de poste, l'un à la communauté d'agglomération de vannes pour un remplacement de congé maternité de la responsable RH, l'autre chez McDo pour faire du recrutement. Bon, le recrutement, ce n'est pas ce que je préfère faire, par contre à la communauté d'agglo, c'était un CDD, mais je trouvais le défi plus intéressant, d'une part car je ne connaissais rien à la fonction publique territoriale, et puis là, c'était vraiment de l'opérationnel, de la polyvalence. Donc j'ai fais cela pendant 6 mois. Pendant ce temps là, j'ai aussi fait une VAE pour une licence pro RH. Lorsque j'ai fini mon contrat à la communauté d'agglo, j'ai passé ma soutenance quelques jours après (je l'ai eu en totalité) et en conclusion de ma soutenance je disais « je ne m'arrêterais pas là, j'ai aujourd'hui envie de reprendre des études ». Donc j'envisageais de faire un Master 1 à Rennes. Ils m'ont alors dis « et bien écoutez, nous vous proposons de passer directement en Master 2 à Vannes». Donc à la rentrée suivante, j'ai commencé à chercher un stage. J'avais entendu parler de Venetis lorsque j'étais à la communauté d'agglo parce qu'ils avaient un Responsable sécurité qui travaillait en temps partagé. C'était là que je voulais faire mon stage. J'avais postulé un peu partout, sauf qu'à ce moment là, j'étais très enceinte. Les entretiens se passaient très bien jusqu'au moment ou j'expliquais que j'avais une « petite contrainte » et que j'allais devoir m'absenter dans quelques mois. En général, c'était « on va s'arrêter là » sauf Franck Delalande. Moi ce que je lui avais expliqué c'est que de toute façon il n'avait rien à perdre, c'était un stage, effectivement j'allais partir 4 mois, mais je pouvais tout de même suivre à distance etc.…J'ai commencé mon stage en Septembre 2007 je crois, 3 semaines par mois ici dans la structure, et une semaine par mois à la FAC. Franck était intéressé par mon CV parce que les 8 ans où j'avais travaillé comme RRH, j'étais dans une multinationale qui s'appelle Ubisoft et qui fait des jeux vidéos. Et donc il s'est dit qu'il y avait quelque chose à faire au niveau du site internet que personne n'avait le temps de s'en occuper ici, et d'autres projets qui l'intéressaient. J'ai fait cela pendant un an et demi, un peu plus long car je me suis arrêtée pour mon congé mater'. Et puis il y a un an exactement, en novembre dernier, Franck m'a dit « je suis allé voir une entreprise, ils ont vu le film RH, ils sont carrément dans le

sujet, ils ont besoin d'une RH. J'ai proposé ton CV et ça les intéresse donc tu les rencontre ». Et du coup, j'ai commencé il y a un an maintenant. Donc je travaille deux jours chez Diete sport, entreprise qui fait des aliments diététiques pour sportifs, il y a entre 20 et 25 salariés. Donc c'est une toute petite PME. Et les 3 autres jours, je suis ici au niveau de la structure Venetis. Alors l'année dernière c'était un peu compliqué car j'ai fini la fac en février 2009, j'étais à 1 jour par semaine dans la structure car je voulais me garder 2 jours pour mon mémoire. Résultat je n'ai pas du tout avancé. C'est lorsque l'on a du temps que l'on ne fait rien. Et puis en Juin, j'ai intégré à temps plein en CDI 3 jours chez Venetis et 2 jours chez Diete sport.

IGR :
Concernant les missions que vous effectuez dans les 2 structures?

Sandrine Kubacka :
Je trouve que j'ai la chance d'avoir 2 jobs qui se complètement bien. Chez Diete sport c'est de l'opérationnel, il n'y avait pas de service RH, c'est une entreprise familiale. C'est pour cela je pense que le film leur a vraiment parlé car tout le monde faisait un peu de RH. La présidente faisait du recrutement, son mari s'occupait des salaires, sa sœur c'était le social, son beau frère faisait ce qu'il pouvait. Enfin bon, c'était très dispersé sauf que cela ne les intéressait pas vraiment, ils faisaient le minimum vital, mais ce n'était pas leur truc. C'est donc une création de poste, c'est pour cela que je trouve ça passionnant, car il y a tout à mettre en place et tout à recentraliser. Là j'ai fait le calcul, soite cela fait un an que j'y suis, mais en équivalent temps plein ça fait 5 mois. Je n'ai pas non plus fait des tonnes de choses, mais remettre à plat au niveau social les choses obligatoires, les mutuelles, les retraites, et. On a mis en place les entretiens professionnels, on a travaillé sur les grilles de salaire, on fait beaucoup de recrutement, je gère les saisonniers car on a une activité saisonnière, tout ce qui absence, enfin le quotidien de la RH.

IGR :
C'est un poste très généraliste en fait

Sandrine Kubacka :
Oui voila. Et puis l'international, puisqu'on se développe à l'international actuellement. Sur Venetis, je suis plus sur des projets. Alors, quand j'ai arrêté, enfin lorsque je suis partie en voyage, je m'étais dit « mission généraliste je ne voulais plus en entendre parler car on est en direct avec les salariés, on a tous les problèmes de l'entreprise, j'en avais un peu marre ». Donc je m'étais dit, « travailler sur un projet ça me plairait parce que on est que sur un projet, on a un objectif, on le mène à terme, etc. » Dans les faits, je suis contente de ne pas faire que cela parce que je pense que je m'ennuierais, plus on vieillit plus on apprend à savoir comment on fonctionne. Moi j'aime bien avoir dix trucs en même temps. Bon du coup je manque un peu de rigueur car je m'éparpille. Donc là du coup, il y a un bon compromis. Je m'occupe des formations en lien avec la responsable paie, moi c'est plutôt le plan de formation, les entretiens pro, et après mettre en place les actions et le suivi. Le site internet, le faire vivre, l'actu, essayer de l'améliorer, on a plein de projets pour le redévelopper, et une partie de com ' que Franck me délègue, par exemple la semaine dernière on est allée à la FAC de vannes expliquer aux étudiants de licence pro ce qu'était un GE. Sur quarante, il y en avait 3 qui connaissait, donc effectivement il y a du boulot. Et

puis des missions ponctuelles diverses et variées…Le dernier sujet sur lequel je travaille c'est la mise en place d'une GPEC qui soit adapté au GE. On ne veut pas d'une GPEC telle qu'elle est fait dans les groupes car cela ne nous correspond pas. On doit avoir 95 salariés, 30 métiers différents, 160 entreprises, potentiellement 120 secteurs d'activité, donc il faut pouvoir l'adapter. Là on en est au début.

IGR :
D'accord. Alors concernant la suite de l'entretien, il va être divisé en 3 parties. Un 1er axe où l'on va parler des mutations externes qui vous avez vécu ou êtes entrain de vivre et qui ont pu influencer votre organisation et vos métiers. Ensuite les mutations apparues en interne pour parler ensuite des changements induits sur le métier de RH à temps partagé, en terme d'activité, de compétences…
Concernant l'environnement externe à l'entreprise, est ce que vous avez vu des choses qui ont pu impacter votre organisation et vos métiers. Par exemple d'un point de vue économique, cela peut être le contexte de la crise, la mondialisation…

Sandrine Kubacka :
Alors souvent, c'est les situations de crises qui amènent les chefs d'entreprise à la fonction RH. Lorsque j'étais chez Ubisoft, la situation de crise était le fait que les salariés qui avaient crées un site internet qui dénonçait toutes les mauvaises pratiques de l'entreprise. Ca a cartonné, c'était les CDD a répétition, l'absence de DP, etc. Donc panique et du coup, ils en sont arrivés à la fonction RH. Chez Diete sport, la présidente était enceinte et allait partir pendant quelques mois, donc elle s'est dit que pour une partie de son boulot il n'y avait plus personnes pour le faire. Et aussi une difficulté avec un salarié. Ce n'était pas récent, ça faisait déjà un certain nombre d'année que ça trainait, c'est d'ailleurs de pire en pire, mais ils se sont dit « il faut que l'on fasse quelque chose parce que si nous on le fait comme le sens avec « allez maintenant dehors », ça va nous couter cher ». Car des prud'hommes ils en ont eu quelques uns, donc c'est effectivement une situation de crise qui les a amenés à penser à cette fonction. Ce n'était pas gérer les compétences dans un premier temps, je ne pense pas qu'ils y aient du tout pensé.

IGR :
C'était donc une situation de crise interne à l'entreprise, plus qu'externe telle que la crise économique par exemple.

Sandrine Kubacka :
Non non, on est en plein développement actuellement.

IGR :
Et au niveau de l'internationalisation comme vous l'avez évoqué ?

Sandrine Kubacka :
Et bien, la présidente est entrain de travailler le sujet puisque l'on est entrain de recruter des agents commerciaux en Europe. Depuis que je suis là, elle me délègue les contrats, moi je travaille avec des cabinets. Au début, elle était partie du postulat qu'il fallait recruter des agents étrangers en faisant des contrats français car ce serait plus simple à suivre. Moi j'ai fait un tableau

comparatif, et il n'y a pas photo, le droit français est tellement contraignant que ce soit en terme de coût ou de complication. Du coup, maintenant on fait des contrats allemands pour l'agent allemand, espagnol etc.Toute cette partie là, elle est bien contente de me l'avoir donnée mais ce n'était pas le but à la base.

IGR :
Et est ce que vous pensez que le TTP peut être un moyen d'avoir un avantage concurrentiel ?

Sandrine Kubacka :
Pas forcément le TTP. Maintenant, la fonction RH elle a forcément une valeur ajoutée pour attirer les meilleurs profils, pour faire en sorte que les gens se développe etc.…Je ne peux pas dire le contraire en tant que RH, c'est forcément un avantage concurrentiel, mais dans mon secteur d'activité je ne le vis pas.

IGR :
Pour certains, ça va aussi être l'opportunité de se mettre en réseau, de partager une compétence, de pouvoir acquérir une expertise dont ils auraient pas besoin à temps plein ?

Sandrine Kubacka :
Oui, alors la aussi, on en parlait avec les étudiants de licence pro. Franck disait lorsqu'il a présenté mon cv, la présidente disait « moi j'ai besoin de quelqu'un deux jours par semaine, ce sera bien suffisant, et lorsque je reviendrai de congé maternité, on passera à un jour ». Là, je suis entrain de passer à 3 jours. Donc ce que je disais aux étudiants, c'est que c'est nous qui faisons la fonction. Lorsqu'on parle de GPEC à un chef d'entreprise, il a jamais entendu parler de cela. Alors, il faut trouver le bon moment, mais lorsque c'est le bon moment je dis « ah mais il y a cela aussi, on pourrait creuser plutôt que de prendre des intérimaires qui restent 3 semaines, on pourrait chercher à fidéliser.. ». Mais tout cela, ça se construit au fur et à mesure.

IGR :
D'accord. Bon, on va passer au côté juridique. Alors, toujours concernant ces mutations externes, qu'avez-vous constaté comme changements a pu influencer votre organisation et vos métiers ? Par exemple, on entend souvent qu'il y a un contexte juridique de plus en plus strict, on parle aussi d'harmonisation des lois européennes etc.

Sandrine Kubacka :
Alors au niveau européen, là je suis entrain de faire des contrats à l'étranger, donc je me sers de ce qui est fait au niveau de l'Europe, mais au niveau de l'entreprise non. Là, en France, tous les 3-4 mois ils nous sortent un nouveau truc à faire et super lourd. Là ce matin, j'étais à une réunion sur les séniors, bon je ne suis pas concerné chez Diete sport, mais à partir du 1er janvier c'est 1% de pénalité sur la masse salariale si il n'y a pas d'accord sur les séniors. Forcément ça, ça mobilise un peu les troupes. Moi j'ai plutôt travaillé sur les décisions unilatérales pour les mises en conformité : mutuelle, retraite, prévoyance, c'est de la paperasse, ça prend beaucoup de temps. Alors, ça faisait 2 ans que leur comptable leur disait « attention, il faut faire quelque chose », mais ça ne leur parlait pas du tout, mais on peut quand même avoir des répercussions en cas de contrôle URSAFF. Rien qu'au niveau national pour suivre l'actualité, même si ils lisent,

ils ont vraiment d'autres chats à fouetter. Alors bon tant que le contrôleur n'est pas venu…Là j'ai commencé sur les handicapés, enfin commencé à en parler, et la réaction du DG, ça a été le cliché de la personne dans son fauteuil « chez nous ce n'est pas possible etc.. » Alors, il a fallut que je lui explique combien ça allait couter à l'entreprise de n'avoir personne d'handicapés, et puis c'est pas forcément un handicap lourd, mais ça c'est de la sensibilisation, il faut du temps. La loi sur les séniors, c'est dans deux mois, donc les gens commencent à se mobiliser, ça se fait un peu au dernier moment, mais bon.

IGR :

Et tout ce qui concerne la création d'organismes juridiques comme la HALDE, est ce que les gens sont plus sensibilisés ou informés ?

Sandrine Kubacka :

Alors moi, j'ai une présidente qui a compris un certain nombre de choses. Son mari lui par contre est assez « non mais ce n'est pas possible, ils ne peuvent pas nous obliger à garder un salarié.. » Bon, heureusement d'ailleurs qu'on ne peut pas virer les gens comme cela. Pour moi un prud'homme c'est trois échecs : de recrutement, de management et de procédure. Donc il faut vraiment réfléchir à comment éviter cela, c'est du travail de longue haleine.
En général, il y a toujours un ou deux salariés qui ont beaucoup de droits et assez peu de devoirs. Ils vous ressortent des textes de lois que vous ne connaissez même pas, ils en savent plus que vous, mais ce n'est quand même pas une majorité. L'objectif, c'est quand même après tout d'appliquer ce que l'on doit aux salariés.

IGR :

Vous trouvez qu'il y a de plus en plus de salariés qui sont informés ?

Sandrine Kubacka :

Non pas de plus en plus. C'est étonnant mais c'est toujours une ou deux personnes. Moi j'essayais d'expliquer à ma direction qu'il vaut mieux que cela vienne de nous avant que cela ne vienne d'eux. En plus ils entendent souvent ce qu'ils veulent entendre, ils comprennent ce qu'ils veulent comprendre, ils ont une interprétation qui est très personnelle. Donc moi mon truc c'est d'expliquer que l'on peut effectivement appliquer au pied de la lettre la loi, mais alors moi les horaires c'est 9h 17H30, donc si un jour tu as un pneu crevé, ton enfant est malade et que tu me dis « est ce que je peux arriver plus tard », il faut leur expliquer que c'est donnant-donnant, c'est notre rôle.

IGR :

D'accord. Alors, en ce qui concerne les mutations externes d'ordre technologiques. C'est vrai que durant les 40 dernières années, on a vu une évolution technologique assez importante, est ce que vous justement vous avez constaté ou constaté actuellement des évolutions?

Sandrine Kubacka :

Alors c'est vrai que lorsque j'ai commencé à travailler dans la fonction RH, j'ai mis du temps à comprendre comment fonctionnait un email, on en est plus là quand même. Moi ce que je me demande c'est comment ils faisaient avant sans internet, car tous les jours j'y vais pour vérifier les

infos et heureusement que l'on a cela. Après il y a des circuits papiers. Ces dernières années, je n'ai pas trouvé de changements si ce n'est il y a quelques semaines, j'ai assisté à une conférence d'un type qui est consultant, et c'était sur la génération y, ceux qui sont nés entre 78 et 94. Et j'ai trouvé cela passionnant, pas tant sur le fond mais sur la forme, il avait une présentation power point, il avait une sorte d'Ipod, une sorte de téléphone dans la main et il gérait sa présentation comme cela dans la salle. Et il disait vous voyez, il y avait les présentations power point avant ou on écrivait pleins de trucs sur le power point, du coup les gens passaient leur temps à lire, ils n'écoutaient pas l'intervenant etc. Aujourd'hui, c'est des images flash, la capacité de concentration des jeunes est de 8 minutes, donc c'est des images avec des mots clés. Alors là je me suis dis, j'ai repensé à toutes mes présentations, autant le faire maintenant et être en avance.
Maintenant je me méfis du mail, car lorsque j'ai commencé il y a 10-11 ans, en tout cas chez Ubisoft, tout passait par mail, car il fallait laisser une trace écrit. Sauf que j'ai vu tellement de gens qui se trompaient de destinataire, par exemple le DP qui répondait « oui tu as raison, nous allons aller à l'inspection du travail », des gens qui étaient énervés qui écrivaient en colère. Maintenant je pense que les gens qui l'utilisent ont compris que quand on est énervé, on écrit pas un mail, que c'est vraiment pour le strict minimum. Chez ubi, on était dans des open space dans le même étage, vous étiez là, moi j'étais là, vous m'envoyiez un mail pour garder la trace, pour ne pas me dérangez pendant mon travail, et du coup, ça devenait caricatural. Donc le rapport humain, malgré toutes les nouvelles technologies, il est essentiel. Forcément, dès lorsqu'il y a un nouveau truc, on bascule dans l'extrême avant de trouver le juste milieu.

IGR :
Et tout ce qui concerne les progiciels RH ?

Sandrine Kubacka :
Alors ça aussi, je n'en ai pas actuellement et je le regrette bien. Chez ubi, j'avais people soft RH, et c'était génial. Alors résistance au changement naturel au début, « olalala, il faut rentrer les données », et une fois que c'est fait, c'est génial, ça permet de faire des requêtes. En ce moment j'ai des tableaux de bords, mais sous excel, on fait au plus simple. Et chez Diete sport, je ne me vois pas pour 20 salariés demander un progiciel. Pour le suivi c'est vrai que c'est super intéressant.

IGR :
Cela permet d'être plus réactif aussi.

Sandrine Kubacka :
Oui. Et ça permet surtout de garder traces. Moi là j'ai des gens qui me disent « mais si, il y a 6 ans, j'ai passé mon CACES.. ». Alors, oui, il a perdu le papier, moi je n'ai aucune preuve. La CCI, ils me disent « oulala, il va falloir que l'on aille aux archives, ça va me prendre 3 jours ».

IGR :
C'est vraiment l'idée d'obtenir une trace de tous les salariés.

Sandrine Kubacka :

Les fichiers papiers c'est bien, mais bon ça se perd dans les déménagements, ça s'abiment…Moi j'ai les deux. Parce que quand je ne suis pas là, ils ne savent pas spécialement où chercher l'info, ils ouvrent une armoire et voila. Mais moi, quand je suis sur mon truc, je n'ai pas besoin de me lever et aller à l'armoire, j'ai tout sur mon PC.

IGR :
C'est plus pratique.

Sandrine Kubacka :
Plus rapide en tout cas.

IGR :
Et au niveau de Diete Sport, ils produisent de la poudre, comment cela se passe ?

Sandrine Kubacka :
Alors oui, il y a une partie production, ça ce sont les laboratoires. Moi je ne travaille pas forcément avec eux, moi je travaille plutôt avec les commerciaux, la com', qualité, la réglementation…et après cela passe en prépa de commande avec des entrepôts, avec les préparateurs de commandes qui font les colis etc.…

IGR :
Et au niveau de la production, vous ne vous en occupez vraiment pas ?

Sandrine Kubacka :
Alors pour l'instant, je ne m'en suis pas occupée, mais cela va venir l'année prochaine. On va récupérer un marché Belge à partir de Mars, cela représente 300 000 euros de CA, et je ne sais pas du tout comment on va faire, on va s'y pencher sérieusement là, parce que là physiquement ils n'ont pas la capacité, les murs sont grands, mais ils ne sont pas aménagés, il n'y a pas la MO non plus.

IGR :
Cela peut être intéressant justement de voir la modification de la chaine de production pour aller plus vite….

Sandrine Kubacka :
…ne serait ce que pour tout ce qui est pénibilité au travail. Hier soir je demandais à des employés combien ils portaient de kilos par jour. Et on s'est rendu compte qu'en haute saison, ils peuvent aller jusqu'à 700-800 kilos par jour. Donc je pense qu'il y a des choses à faire. On ne s'était pas inquiéter jusque maintenant car ce sont des jeunes ils sont en pleine forme, sauf qu'au bout d'un moment…

IGR :
D'accord. Tout à l'heure, vous avez parlé des attentes de salariés. Est-ce que vous pensez qu'il y a eu d'autres changements d'ordre sociologiques ?

Sandrine Kubacka :
Alors, euh, au niveau des attentes des salariés ?

IGR :
Pas forcément, ça peut être une féminisation de la population, une main d'oeuvre plus qualifiée…

Sandrine Kubacka :
Alors, je dirais qu'il y a une différence entre les âges. Je trouve que les jeunes ont aujourd'hui un schéma très carré. Par exemple, quand ils partent en déplacements, ils notent « a telle heure j'ai quitté le parking…voila tout ce que j'ai fait… »Alors peut être qu'ils ont besoin d'être rassuré, de montrer tout ce qu'ils ont fait. En tout cas ce sont des gros demandeurs de formation, et je pense qu'il faut très vite leur donner quelque chose d'intéressant, parce que sinon ils vont très vite partir et ils auraient bien raison. Par exemple, là, j'ai recruté une diététicienne et au bout de 3 mois, elle me demandait une formation d'espagnol. Et je sens que c'est quelque chose qui l'anime et dont elle a vraiment envie. A l'inverse, j'ai une salariée de 50 ans et quand je lui dis il faudrait faire une formation, une petite de 2 jours elle me dit « mais ça va pas, pourquoi.. », donc ce ne sont pas les mêmes attentes.

IGR :
Vous pensez que les plus âgées souhaitent davantage de responsabilités ?

Sandrine Kubacka :
Et encore, les jeunes souhaitent de l'autonomie, mais cela ne va pas se manifester de la même façon. Les jeunes d'aujourd'hui ont réellement compris qu'il fallait tout le temps être dans la formation, qu'il fallait tout le temps se remettre à niveau car ça bouge très vite, alors que les anciens c'est « je vais bientôt aller à la retraite, laisser moi tranquille et finir ma carrière ». Donc les anciens, il faut leur expliquer qu'il leur reste 15 ans à bosser et que si on reste en état, ça ne va pas le faire. Et aux jeunes que ça coûte de l'argent et que tout le monde ne peut pas en bénéficier.

IGR :
Et est ce que vous avez ressenti une qualification plus importante de la population ?

Sandrine Kubacka :
Ah mais oui c'est clair. L'autre fois, je cherchais des préparateurs de commande en intérim et on m'a envoyé des BAC+2/3. Alors certes, il va certainement percuter plus vite et faire moins d'erreurs mais c'est vraiment dommage. Dans l'administratif, je n'ai personne en dessous d'un BAC+3, et une bonne partie qui a BAC+5 effectivement alors que dans les gens qui sont là depuis plus de 5 ans, j'avais pas mal de BTS, comme quoi ça évolue super vite. En 5 ans, on est déjà passé à une année ou deux en plus d'études.

IGR :
Le besoin de reconnaissance est peut être alors plus important ?

Sandrine Kubacka :
Oui, et aussi d'évolution, ils ont envie de continuer sur leur lancer, ça ne leur fait pas peur d'apprendre.

IGR :
Est-ce que cela ne permet pas non plus à l'entreprise de se dire « bon on a des gens compétents, on va pouvoir se développer avec eux»

Sandrine Kubacka :
Alors oui, ça ouvre effectivement un certain nombre de champ, après il faut pouvoir les concrétiser. Par exemple pour l'international, on ne peut pas recruter, même pour un poste basique, quelqu'un qui ne parle pas anglais.

IGR :
On entend aussi dire que les salariés recherchent de plus en plus une image éthique de la part de l'entreprise, une responsabilité sociale. Est-ce que vous l'avez ressenti ou le ressentez ?

Sandrine Kubacka :
Alors chez Venetis, on est très sensible à cela. On part du principe que si les entreprises ne sont pas éthiques, on ne peut pas travailler avec elle. Et cela notamment par la responsabilité solidaire. Par exemple si à un moment une entreprise à des difficultés financières, les autres peuvent potentiellement payer pour elle. Donc ça veut dire s'engager pour une entreprise que l'on ne connait pas, il faut quand même avoir des valeurs à ce niveau là.
Après chez Venetis, on fonctionne beaucoup sur le réseau. Il y a le réseau RH dans le bassin vannetais. Il y a une quarantaine de DRH, RRH, assistant RH, ce n'est pas du tout formalisé et 3 à 4 fois par an, on se rencontre et on échange les bonnes pratiques. Donc c'est vraiment on fait un tour de table « voila les problèmes que j'ai rencontré, voila les bonnes idées ». Et depuis un an, on fonctionne aussi par mail. On a une liste, et lorsque l'on a un sujet ou une question, on s'envoie des mails. Là par exemple il y avait quelqu'un qui devait mettre en place un accord sur le travail de nuit, et donc les RH qui ont déjà mis en accord ont répondu.

IGR :
Cela s'est mis en place comment ?

Sandrine Kubacka :
Alors c'est Franck qui a mis en place cela. Lorsqu'il rencontre des RH il le leur propose. Évidemment, quelqu'un qui ne répond jamais aux questions, qui ne vient jamais aux réunions sort évidemment de la liste. Mais a priori les RH sont très demandeurs, et particulièrement en temps partagé car on travaille dans des petites structures sans assistance, on est un peu tout seul. Donc se retrouver 3-4 fois dans l'année pour échanger c'est super intéressant.
Ca marche aussi pour d'autres. Par exemple toutes les assistantes comptables de Vénétis, elles vont venir se former pendant 2 jours et après elles échangent leur mail si elles veulent d'échanger des infos.

IGR :

Donc ce système de réseau fonctionne au-delà des RH ?

Sandrine Kubacka :
Oui oui ! Cela fonctionne par métier. Il y a les responsables sécurité environnement, les assistantes administratives… là où on a le plus de populations quoi.

IGR :
D'accord.
Alors est ce qu'au niveau des mutations externes d'ordre politiques, vous avez vécu des changements qui ont influencé votre organisation et vos métiers, comme par exemple la mise en place des 35H ?

Sandrine Kubacka :
Alors moi j'étais au Maroc quand cela est arrivé, donc je ne l'ai pas vu passé, on était à 42 heures par semaine. Quand je suis arrivée c'était déjà en place.

IGR :
Ca peut être l'intervention du gouvernement comme l'aide à la création de PME etc. Comme vous disiez sur l'obligation d'embaucher des handicapés

Sandrine Kubacka :
Bien effectivement, je trouve qu'il y a de plus en plus de choses à faire obligatoire et qui sont assez lourdes administrativement. En même temps, hier matin je regardais sur l'emploi des séniors. Bon…sur la forme je trouve que ça ne va pas bien loin, mais en même temps ça permet de se poser des questions. Après la formation sur le contenu des retraites, des mutuelles etc. les gens, on cotise pour eux ça coute une fortune tous les ans, mais ils ne savent même pas à quoi ils ont droit etc. Donc ça prend du temps, mais je trouve que ça va dans le bon sens.

IGR :
Est-ce que vous ne trouvez pas que la politique actuelle est de plus en plus importante dans la gestion des entreprises ?

Sandrine Kubacka :
(Long silence)...euh...à part par ce biais, de devoir formaliser un certain nombre de choses et que le code du travail est plus simple je ne trouve pas, mais …

IGR :
C'est vraiment d'un point de vue juridique que vous sentez un changement ?

Sandrine Kubacka :
Oui, mais sinon…non je ne trouve pas qu'il y ait d'impact. Après, ça dépend des politiques d'entreprise. Mais ici c'est apolitique et c'est très bien comme cela. Après, il y a tout ce qui est aide pour les contrats etc., savoir utiliser ce qui sort à bon escient.

IGR :

Vous ne l'avez pas vécu comme une contrainte?

Sandrine Kubacka :
Il ne me semble pas. Je ne serais pas trop répondre sur cette question.

IGR :
D'accord. Donc là, nous venons de voir tout ce qui était lié aux mutations externes à l'entreprise. Maintenant, nous allons nous recentrer sur les mutations internes, qui ont eu lieu à l'intérieur même de l'entreprise. On va commencer par le point économique. Par exemple, est ce que vous avez connu des fusions, acquisitions…

Sandrine Kubacka :
Non. Alors, quand j'étais chez UBI, ils étaient 800, ils sont aujourd'hui 5600 donc ça c'est aussi fait très vite, et à l'international aussi, je trouvais cela passionnant. Une canadienne, elle n'a pas du tout le même raisonnement qu'une chinoise. Donc, quand on travaillait ensemble, souvent les canadiens ils voulaient un peu tout nous apprendre, eux ils ont un schéma très procédurale. Quand quelqu'un partait, ils avaient une grille à faire remplir par le salarié, enfin tout rentrait dans des cases. Alors que nous, je ne sais pas si c'est l'exception française, mais rien ne rentrait dans des cases, mais bon je trouvais cela intéressant. Mais j'ai la chance de ne pas avoir eu de choses comme ça.

IGR :
Ca peut être aussi un développement économique comme vous nous l'avez cité précédemment ?

Sandrine Kubacka :
Chez Diete Sport, le marché français on a un peu fait toute l'action, c'est un peu de partir à l'étranger, mais c'est les prémisses, ça commence tout juste à se mettre en place.

IGR :
Oui, donc pas d'acquisition, de fusions…?

Sandrine Kubacka :
Non.

IGR :
Et au niveau de la taille de l'entreprise, il n'y a pas eu de changements, un nombre croissant d'embauches…?

Sandrine Kubacka :
Non. C'est gentil comme recrutement.

IGR :
Je viens de penser à une question mais si votre entreprise devait se développer et dépasser les 50 salariés, est ce qu'elle le ferait ou resterait sous la barre de 50 salariés ?

Sandrine Kubacka :
Ah oui elle le ferait. J'en parlé il y a quelques temps, car déjà le fait de passer au dessus de 20 ça change pas mal de choses au niveau financier, formation etc…et je leur disais, si on était judicieux, en décembre lorsque l'on fait le calcul…et finalement oui, ça ne leur pose aucun souci. Ce qui compte, c'est de prendre de l'ampleur. Alors peut être qu'il se poserait la question à 49 pour tout ce qui est syndicats et ça encore ce serait autre chose, mais pour tout ce qui est conséquence financière, ça ce n'est pas un problème.

IGR :
D'accord. Alors même chose que tout à l'heure pour le côté juridique mais en mutation interne. Ca peut être par exemple l'utilisation de nouveaux contrats, ça peut être des changements liés aux effectifs ayant une influence juridique comme on l'a dit tout à l'heure ?

Sandrine Kubacka :
Oui, alors moi là je suis en plein dedans par rapport aux 20. Je suis en plein dedans par rapport aux élections DP puisqu'on est entrain de les mettre en place. Bon, les DP ça n'a pas été mis en place car ce n'est clairement pas leur priorité, jusqu'au jour où un salarié nous envoi un courrier en nous le demandant, là ça devient une obligation. Après effectivement il y a tout ce qui est règlement intérieur, la formation qui va changer de cap pour les personnes handicapés, enfin bon. Mais c'est lé début là. En fait, on a 3 ans dans certains cas pour le calcul, 3 ans où ils nous laissent plus ou moins tranquille et puis après, l'année prochaine il y a plein de choses qui vont arrivées.

IGR :
D'accord. Par exemple, ça aurait pu aussi être la mise en place d'une cellule juridique, enfin vous nous avez dit qu'il u avait un cadre juridique de plus en plus compliqué, strict et parfois on a vraiment besoin d'avoir une expertise sur çà, de travailler en lien avec des cabinets d'avocats…

Sandrine Kubacka :
Oui, alors nous c'est clair que l'on est dans une situation qui est compliqué, alors on travaille avec des cabinets d'avocats et je trouve cela vraiment bien parce que ça donne un échange. Lui il a une toute autre vision des choses, ça donne du recul. Alors le temps partagé apporte lui aussi du recul. Quand j'étais chez Ubi, quand j'avais un problème avec un salarié, je le vivais au même titre que le manager. La j'y suis deux jours par semaine, bon on me dit « là, il y a eu un problème » mais je ne me sens pas autant affecté au titre que je pouvais l'être avant, peut être aussi parce que j'étais plus jeune, maintenant j'ai de l'expérience, mais ça permet de dire « ok, bon c'est peut être arrivé comme ça parce que c'était cette personne là » ,mais le même cas de figure avec une autre personne, comment vous auriez réagi. « Ben oui, du coup, j'aurais peut être pas répondu de cette façon là, et on voit que personne n'est blanc ou noir, et du coup on arrive à trouver.

IGR :
Vous êtes plus expert aujourd'hui, enfin moins dans la subjectivité maintenant et plus dans l'objectivité des choses.

Sandrine Kubacka :

Oui, voila. Et puis sinon dans une moindre mesure, je travaille avec l'expert comptable, ils ont un service social, enfin juridique, je ne sais pas comment ils appellent cela, et donc je lui soumets les contrats. Je trouve cela bien, je révise mes contrats, et systématiquement je lui demande de relire, il va trouver un truc, enfin il y a toujours un petit détail à changer. Ca rassure de savoir…

IGR :
Je viens de penser à ça, mais parfois les RH à temps partagé travaillent des secteurs d'activité différents, comment ça se passe, c'est uniformiser?

Sandrine Kubacka :
Pas forcément, moi je suis plus payé dans une que dans l'autre. J'ai deux lignes dans mon bulletin de salaire avec deux taux horaires différents.

IGR :
D'accord, et pour le rattachement à une convention collective ?

Sandrine Kubacka :
Alors on est convention collective du caoutchouc chez Vénétis, parce qu'en fait c'est historique. Lorsqu'on a commencé le groupement il y a 12 ans, une des entreprises c'était Michelin, donc ils ont pris l'entreprise qui avait le plus de salariés, sachant que celle du caoutchouc est relativement cool et ouverte. Donc je dépends de la convention du caoutchouc, mais je dépends aussi de la grille de Diete sport, parce qu'il faut bien que ça rentre par rapport aux autres salariés, il faut un mixte des deux.

IGR :
Et vous avez droit aux avantages de deux ? Il peut peut-être y avoir des contradictions ?

Sandrine Kubacka :
Et bien chez Diete Sport, j'ai droit au 13ème mois, à la prime bilan, j'ai droit aux tickets resto, et chez Venetis, enfin je suis salarié Venetis, j'aurais droit aussi au 13ème mois de l'autre. Mais c'est au prorata de temps de présence, donc ça cumule, l'un dans l'autre, ça ne fait qu'un 13ème mois. Chez Venetis, il y a la participation puisque plus de 50 salariés. Alors effectivement on peut cumuler un CE, je n'en ai pas chez Diete Sport, donc je n'en ai qu'un.

IGR :
Et au niveau des arrêts maladie, de la prévoyance, de la mutuelle?

Sandrine Kubacka :
Alors au niveau de la mutuelle, je n'ai que Venetis. Pour les élections DP, après un an de présence, j'ai le droit de choisir dans quelle entreprise je vais voter. J'ai décidé de voter chez Diete Sport, donc j'ai fait un papier en disant que je ne voterais pas ici. Il arrive un moment il faut faire des choix.

IGR :
Et pour les congés payés, ce n'est pas trop difficile de devoir arranger les deux ?

Sandrine Kubacka :
Non, en ce qui me concerne pas du tout. Alors la difficulté pour moi, c'est qu'avec mon mémoire cette année, je prends souvent des débuts ou fin de semaine. Je suis le lundi, mardi et vendredi chez Venetis, et mercredi et jeudi sur Diete Sport, donc je prends mes congés sur Vénétis. De toute façon, les entreprises ne sont pas facturés quand je suis en congés, elles ne sont facturés que sur mon temps de présence. Il y a un coefficient qui est appliqué et qui couvre l'ensemble des congés payés. Chaque entreprise paye sa part de congés payés au prorata du temps de présence, et puis c'es tout.

IGR :
D'accord. Donc maintenant d'un point de vue technologique, est ce que vous avez ou voyez des changements en interne ?

Sandrine Kubacka :
Non, pas plus que ce que je vous ai dit.

IGR :
Ca peut-être la mise en place de nouvelles machines ?

Sandrine Kubacka :
Non, il n'y en a pas.

IGR :
D'accord. Alors sociologiquement, on a vu tout à l'heure les changements qu'il y avait eu au niveau de la population en général, est ce que vous avez vu des modifications au sein de vos organisations ?

Sandrine Kubacka :
Sociologique ?

IGR :
Oui, s'il y a par exemple plus de femmes dans vos organisations. Tout à l'heure on s'est vraiment penché d'un point de vue général, maintenant on s'intéresse aux mutations propres à vos entreprises ?
Par exemple, sur la chaine de production, vous devez avoir beaucoup d'hommes ?

Sandrine Kubacka :
Et bien non, c'est moitié

IGR :
Il y a toujours eu cet équilibre là ?

Sandrine Kubacka :
Oui, mais je crois que c'est vraiment le fruit du hasard. Effectivement, lorsqu'il y a des charges trop lourdes à porter ça va être des hommes, mais là sur les élections DP je regardais, il y a 3 femmes de plus par rapport aux hommes. La parité est assez bien respecté, la moyenne d'âge est de 34 ans, la plus jeune est née en 87 et la plus âgée en 55. Donc je trouve qu'il y a une pyramide des âges assez étoffée. Heureusement d'ailleurs, parce que quand j'avais passé mon entretien pour la communauté d'agglo, mon responsable, enfin le directeur me disait « oui, cette année y'en a marre des congés maternité… ». Il y en avait 7. Mais en même temps, il n'avait recruté que des jeunes femmes de 25 ans donc forcément elles étaient toutes enceintes 3 ans plus tard. Enfin je veux dire, c'est logique. En même temps, il disait « je préfère recruter des femmes, elles sont plus malléables… » (rires)

IGR :
Cela peut aussi être des changements en terme de culture ?

Sandrine Kubacka :
Oui, bien, il y a une sensibilisation à l'environnement, aux valeurs un peu social…

IGR :
Est-ce qu'il y a plus de solidarité, de cohésion, enfin on ne va pas au travail juste pour travailler. Est-ce qu'il y a une approche davantage basé sur les relations ?

Sandrine Kubacka :
Euh, ben de fait, surtout chez les jeunes. Ben exemple, on a 7-8 jeunes qui ont moins de 28 ans, célibataires et qui n'ont pas d'enfants. Très clairement ils sont devenus copains à l'extérieur. Après, à partir du moment où vous commencez à avoir des enfants, ben tous les soirs il faut rentrer, c'est la course, il y a une vie de couple, du coup on est un peu moins ouvert aux relations avec les collègues de travail. Du moins pas sous la même forme. On va manger ensemble le midi, moi ça m'arrive d'aller prendre une bière avec Ronan, mais c'est moins facile car il y a une organisation à gérer en dehors. Alors que les jeunes, après le boulot, il fait beau, on va prendre un verre sur le port, ça ne pose pas de soucis. Mais ça je pense que ça a tout le temps été comme cela. Après les gens plus âgées, ils pourraient être plus ouvert à ce genre de choses, mais non les habitudes sont prises, il y a un cercle à l'extérieur..Et je pense aussi que plus on vieillit, plus il va y avoir des choses entre le travail et la vie privé. Quand on est jeune, on est passionné, c'est comme une famille, alors qu'au bout d'un moment on se rend compte que le travail c'est une chose, et que la vie privé s'en ai une autre.
C'est benjamin Chaminette qui disait que le recrutement des jeunes, notamment par la cooptation « dis moi si tu connais des gens », c'est bien parce que ça permet de ramener du monde. Mais du coup on fait du management affectif car on est une bande de copains. Donc le jour où l'on dit à la copine « je ne suis pas contente de ton travail, il va falloir tout refaire » ou même pire une sanction disciplinaire etc…ben il y a le petit ami qui est à côté, et le petit ami il va se mettre à faire la tête et du coup c'est compliqué. Dans toutes les entreprises, il y en a eu des couples, et bien ce n'est pas une masse à faire. Un couple d'amis, ce n'est pas forcément facile.

IGR :
Et par rapport à la forme de la hiérarchie, est ce qu'il y a quelque chose de beaucoup plus formel, ou au contraire un décloisonnement ?

Sandrine Kubacka :
Alors cela, ça dépend vraiment de l'entreprise et de la politique. Chez Diete Sport, c'est le père qui a monté l'entreprise il y a 25 ans, donc aujourd'hui »ui il a 70 ans, il s'écarte petit à petit mais il est toujours là. Et il est hyper paternaliste, et il va dire des trucs des fois…pffff. Après il faut rappeler. Moi je traite avec sa fille donc c'est très bien. Par exemple, on avait quelqu'un en CDD qu'on ne voulait pas renouveler car on était pas content de sa performance, parce que c'est aussi lié à cela. Moi j'avais dit « fin d'accroissement temporaire de l'activité », on met fin, pas besoin de rentrer dans les explications, surtout que c'était plus des problèmes de comportements. La personne en question est allée voir Papy « oui ils ne me, prolongent pas… », et lui il lui a dit « ben tu sais, je crois que c'est parce que tu as refusé plusieurs fois de faire des heures supplémentaires ». Effectivement, il a donné la version off et moi il a fallut que je le vois pour lui dire « le CDD c'est l'accroissement temporaire d'activité, on reste la dessus, on a pas besoin de s'étaler sur autre chose ». Il a compris sauf que hier je l'entendais encore dans le couloir entrain de dire « mais qui c'est qui m'a écrit cet article de merde ». Et donc je disais à sa fille, « je pense qu'il y a des façons de dire les choses ». La il réagit un peu comme un père de famille qui va voir sa fille en lui disant c''est n'importe quoi ce que tu m'as fait. Sauf que voila, il y a une salariée, plus ou moins susceptible, donc il va falloir remonter le truc. Sa fille me dit « ohlala, ce n'est pas vrai, allez lui dire, allez lui dire ». Donc je sens aussi que par rapport à son père, il y a une relation particulière. Bon après ça dépend, le management vouvoie tout le monde, alors qu'en dessous tout le monde se tutoie, et ça c'est eux qui ont décidé que c'était comme cela et après à nous de respecter. Moi je n'ai pas vu de changement, puisque chez Ubi, tout le monde se tutoyait.

IGR :
Et est ce que vous avez des gens qui souhaitent travailler sur des missions, des aspects ou points particuliers de l'entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Je ne sais pas, est ce que vous avez des exemples des projets ?

IGR :
Par exemple, on est embauché pour atteindre un but, par exemple atteindre un taux de productivité de tant.

Sandrine Kubacka :
Ah oui. Non.

IGR :
Il n'y a pas de demande de…

Sandrine Kubacka :
Non. Je ne peux pas pour dire plus, non.

IGR :
Et est-ce qu'il y a des gens qui…enfin est-ce que les salariés respectent bien les règles établies dans l'entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Oui oui…Alors c'est sur, il y en a toujours qui font les fortes têtes et qui veulent avoir le dernier mot. Après avec l'expérience…Je ne sais pas si vous avez vu cela, j'ai eu un cours là dessus, je trouvais cela génial, c'était la théorie de l'engagement.

IGR :
Non.

Sandrine Kubacka :
En fait, c'était la théorie de la manipulation, ni plus ni moins, pour obtenir ce que l'on veut des salariés. Donc c'était par exemple, si on arrive en disant « bon maintenant on va tout changer, vous allez voir, on ne va plus travailler de cette façon là, on va tout révolutionner… ». Alors là, vous pouvez être sur que 70 % des gens , résistance au changement « ah, mais ça va pas, il ne faut pas faire cela, ça ne sert à rien.. ». Donc ils nous apprenaient…Enfin il y a plusieurs façons de s'y prendre. Soit on disait « on va tout révolutionner » et là même réaction « non ce n'est pas possible » et là « ah oui vous avez raison, on va juste changer ça » alors qu'au début vous ne vouliez changer que « ça ». Et là « ah oui oui, c'est bon ». Il y a plein de méthodes comme cela, mais ce n'est que de la manipulation, il faut y penser en se disant comment on va faire plier. Peut être plus récent, la mise en place de groupe de travail. Par exemple, quand à l'agglomération il y avait un problème avec l'alcool. Alors si bien sûr on arrive en disant « il est interdit de boire surtout quand vous conduisez un camion 36 tonnes c'est très dangereux », ça n'aura aucun effet. Par contre, si vous êtes plus dans la prévention, avec des groupes de travail réuni une heure tout les « je ne sais pas combien », qui va amener des idées, proposer quelque chose, à ce moment là dans l'entreprise, tout le monde va se sentir concerné. Enfin voila, il y a pleins de petits trucs comme cela pour arriver à ses fins.

IGR :
D'accord. Alors même chose, est ce que vous avez vécu ou vivez des changements au niveau politique dans les entreprises où vous êtes ? Est-ce qu'elles sont par exemple sur un politique d'atteinte de la productivité, ou plus dans une politique de pérennité de l'emploi ?

Sandrine Kubacka :
Ben moi je suis dans une entreprise où l'objectif à long terme c'est de pouvoir être présent sur le monde entier. On a pas d'indicateurs, on en parlait hier car on a reçu un truc sur le document unique avec les indicateurs psychosociaux, on n'a pas d'indicateurs de productivité, on ne cherche pas à en avoir, on n'est pas à l'usine, on n'est pas à la chaine. Au contraire, je trouve qu'ils sont surtout très attentif à « tiens, ils sont fatigués » à ce genre de choses.

IGR :
Peut être parce que c'est une petite entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Ah ben oui, très clairement. Moi j'ai vu la différence chez Ubi quand on est arrivé au Maroc il n'y avait personne, quand on est parti ils étaient 120. Au-delà de 100 ça change vachement de choses, parce que je me rendais compte que les nouveaux qui arrivaient, je ne connaissais plus leur prénom, je ne savais plus, ou vaguement, sur quel poste ils étaient. Donc là, effectivement, on a plus à faire, mettre au cube il ne faut pas exagérer, mais c'est des projets et de l'anonyme. Donc 20 on sait qui a des enfants, qui a des problèmes avec son mari, c'est humain.

IGR :
Cela aurait pu être aussi l'arrivée d'un nouveau dirigeant avec une nouvelle politique ?

Sandrine Kubacka :
Je l'ai vécu chez Ubi. Pour moi un dirigeant, comme une RH d'ailleurs, devrait changer de poste tous les 4 -6 ans maximum. Parce que je trouve qu'au bout d'un moment, on n'a plus rien à donner à l'entreprise, surtout en RH où l'on est toujours entrain de donner. Au bout d'un moment, on se rend compte aussi qu'il faut recevoir, et notamment par la formation. Alors j'ai mis en place des formations, les formations c'était pour les autres, le budget c'était pour les salariés. Aujourd'hui, moi je veux ma part aussi, je me suis rendue compte que sinon ça use. Mais je trouve que c'est bien de renouveler. Alors les dirigeants c'est moi facile quand c'est eux qui ont crée l'entreprise, mais il y a des groupes où les dirigeants sont des salariés donc ils peuvent bouger. Et je trouve cela bien, car des fois vous n'avez pas de feeling avec un salarié, inconsciemment vous allez le mettre de côté, moins vous vous en occupez, alors qu'avec le prochain ça peut très bien se passer. Comme chez Venetis quand Ronan disait « les salariés qui ne veulent plus travailler avec l'entreprise, ou l'entreprise qui ne veut plus travailler avec tel salarié » des fois c'est des problèmes de comportements. Parce que bizarrement, on les met dans une autre entreprise et ça roule.
Je pense que quand on est salarié, il faut partir lorsque l'on se dit « je n'ai plus rien à donner, je n'ai plus rien à prendre, ils me font tous chier». Bien soit…faut savoir…

IGR :
Est-ce que ce n'est pas plus facile de se dire en temps partagé « voila, cette entreprise ne me plait pas, j'ai une autre entreprise, je peux me permettre de…

Sandrine Kubacka :
Clairement. Alors ce ne sera pas du jour au lendemain. Là il y a un salarié qui me dit « je sens que je commence à avoir fait le tour de la question, si vous avez quelque d'autre, pensez à moi ». Il n'y a pas longtemps, c'est arrivé pour un responsable sécurité, il était ravi. Il était temps qu'il quitte l'entreprise, il avait mis en place ce qu'il savait faire, en terme de sécurité, il ne voyait plus quoi faire d'autre. Tout le monde est content.

IGR :
D'accord. Est-ce que vous avez vu des changements dans la politique interne, par exemple plus de promotions, des augmentations davantage importantes...

Sandrine Kubacka :
En termes de promotion, depuis que j'y suis, je leur ai fait prendre conscience qu'on pouvait faire de la promotion en interne, chose dont il n'avait pas pensé. Je pense notamment à une préparatrice de commande devenue assistante commerciale. Jamais il n'aurait pensé que cela aurait pu être le cas. En termes d'augmentation, je dirais que j'ai rationnalisé les augmentations, c'est-à-dire que jusqu'à maintenant, ce n'était pas très objectif. Pour une personne il pouvait y avoir des augmentations pharamineuses, sauf qu'au bout d'un moment l'entreprise si dit qu'elle est arrivée à un stade ou elle ne peut plus, la personne ne comprend pas vraiment pourquoi parce qu'en plus on ne lui explique pas. Donc moi j'ai mis en place des tableaux, où il y a tous les salaires, les codes performances, les annotations, x% d'augmentation, et à chaque augmentation, il y a un entretien avec la personne pour lui expliquer, la féliciter etc.…Moi je suis contre les primes systématiques car ça ne sert à rien, par contre il faut que ce soit le moment d'un échange en fait, et ça, c'est ce que j'ai mis en place.

IGR :
D'accord. Bon, pour ce dernier point concernant les mutations internes, est ce que vous avez vécu, ou vivez, des changements organisationnels ?

Sandrine Kubacka :
Alors chez Diete Sport c'est le cas. Puisque l'on commence à l'international, on s'est rendu qu'il y avait un certain nombre de choses qui était à modifier. C'est pour cela que l'on a une réunion la semaine prochaine. Il y a tout le pôle commercial qu'il faut reconfigurer. Et c'est là ou le temps partagé intervient. Comme c'est le début, on a pas besoin de temps complet, à l'export on a besoin de quelqu'un qui parle hollandais mais pas 35H par semaine, donc l'idée c'est d'avoir des gens vraiment compétent plutôt que d'avoir une qui sait tout faire et rien faire sur des postes bien précis et éventuellement augmenter le temps de travail.

IGR :
Est-ce que c'est vous qui avez lancé l'idée du temps partagé ou est ce que l'idée est venue elle-même de l'entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Non c'est moi qui ai lancé l'idée. Mais le but c'est d'être aussi les ambassadeurs de Venetis. Ils n'y pensent pas naturellement, ils pensent à l'intérim naturellement. Même pour les saisonniers préparateurs de commandes. Tout les ans c'est le même problème, bon il y a des bons intérimaires et d'autres avec qui s'est compliqué, mais tout les ans on a le même problème et à chaque fois la réflexe c'est d'appeler l'intérim. La je suis contente, ils ont deux préparatrices de commande de chez Venetis, ils en sont super contents, et ils sont sur de les ravoir l'année prochaine. On n'aura pas à les former, on est sur d'elle.

IGR :
Et comment cela se passe sur des périodes de saisonnalité différentes entre entreprises, elles travaillent toute l'année sur 3-4 saisonnalités ??

Sandrine Kubacka :
2 en général. Nous on est de février à septembre, et par exemple elles vont allées, bon ce n'est pas quelque choses qu'elles apprécient réellement, mais dans l'agro, les canards c'est l'hiver, de septembre à janvier. Aussi il y a Thilbaut Bergeron, c'est une entreprise de carton pour chocolat de luxe, donc septembre décembre. Il y BIC, BIC sport, c'est l'été. C'est rarement plus que deux.

IGR :
Ca renvoi à cette notion de flexicurité ?

Sandrine Kubacka :
Ah ben carrément. Je trouve que, enfin dans mon mémoire je suis entrain de parler de cela, c'est de la flexibilité à tous les niveaux. Pour l'entreprise, pour le salarié aussi, il bouge, il voit autre chose, il n'est pas tout le temps à la chaine entrain de faire les mêmes gestes répétitifs, etc.C'est interne parce que c'est via Venetis, mais c'est aussi externe parce que c'est avec plusieurs entreprises. C'est qualitatif parce que c'est les compétences que l'on met en avant et que l'on va reprendre d'une année sur l'autre, quantitatif pour l'entreprise car elle juste le volume dont elle a besoin…

IGR :
Il y a des entreprises aussi qui voient leur intérêt par rapport aux compétences qu'elles vont offrir aux salariés, c'est-à-dire que vu que ces derniers travaillent dans plusieurs entreprises, ils vont acquérir des méthodes, compétences qui peuvent servir d'entreprises en entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Alors il y en a non car c'est vraiment spécifique, avec des mouvements particuliers, je ne suis pas sûr qu'ils en aient conscience. Par contre, dernièrement par exemple, j'interviewais une personne qui est web marketing qui disait « moi quand j'installe un nouveau site, quand je prends un nouveau prestataire, je connais le bassin morbihannais, je sais avec qui travailler. Ca va plus vite, on n'a pas besoin de refaire connaissance. La j'ai des prix parce que je groupe. ».

IGR :
Et sur votre métier de RH à temps partagé ?

Sandrine Kubacka :
Et bien moi c'est sur la formation. J'ai des formations pour Diete sport, et parfois les mêmes chez Venetis donc est ce qu'on ne peut faire un tire groupé.

IGR :
Et ça ne pose pas de problèmes ce genre de procédé ?

Sandrine Kubacka :
Non, non après c'était dans la négociation.

IGR :
C'est vrai qu'étant donné que cela ne vient pas de la même entreprise, ils pourraient…

Sandrine Kubacka :
Oui, mais une action comme çà peut être comme ça se faire avec la CCI. Mais non, ça pose pas de problèmes, après il faut faire une facture pour Venetis et une facture pour Diete Sport.

IGR :
D'accord. Et donc, concernant la dernière partie, sur les changements induits sur vos métiers et votre organisation par ces mutations internes et externes, et notamment en termes d'activité, de compétences….

Sandrine Kubacka :
Alors après avoir fait 10 ans de RH, c'est l'anti routine. Je trouve que c'est un défi car ça demande d'autres qualités que lorsque l'on est dans un poste plein. Savoir anticiper, savoir planifier, savoir déléguer..savoir..faire que ça tourne, même lorsqu'on est pas là. Donc moi je pense que c'est une façon…enfin que ça redonne de l'intérêt pour la fonction. Alors là c'est vrai j'ai tout le temps le sentiment de courir après le train, bon c'est aussi parce que j'ai mon mémoire à faire le soir, j'ai 3 enfants, mon conjoint s'est acheté une boite, donc ça se cumule. Mais en même temps, je le dis un peu négativement, mais je dirais que moi j'ai besoin de cela. Moi j'en ai parlé à des amis qui m'ont dit « ah, ça me plairait pas du tout ». Ils disaient qu'il aimait bien cette petite sécurité, retrouver les mêmes personnes…Après, ça peut aussi être facteur de frustration dans le sens où on loupe des choses. Aujourd'hui il se passe des choses, je ne sais pas ce qui se passe. Chez Venetis, ce qui est bien, c'est que l'on est armé pour que cela ne se ressente pas, on a par exemple des appels de fichier téléphonique. Chaque appel téléphonique est noté avec son objet. Donc moi quand je reviens 3 jours après, j'ai une liste de cela. Les courriers envoyés, les courriers reçus…Et tous les lundis matin, on a une réunion ici où l'on dit ce que l'on a fait la semaine dernière et ce que l'on fera la semaine prochaine. Donc je n'ai pas vraiment l'impression de louper des choses. Et puis par rapport à ma fonction, je suis sur du transverse, donc ce n'est pas très grave. Par contre chez Diete sport, ce qui se passe lorsque je ne suis pas là, sauf incident diplomatique, je ne le sais pas. Du coup, je trouve que je mets plus de temps à rentrer...(elle cherche ses mots).Le produit, je trouve que je ne connais pas encore bien le produit, mais c'est à moi de trouver à combler cela.

IGR :
Et vous pensez continuer à faire du temps partagé pendant encore combien de temps ?

Sandrine Kubacka :
Je ne peux pas me donner de limite dans la mesure où je me dis que…si dans 3-4 ans j'ai fait le tour de Diété Sport, je demanderais à aller dans une autre entreprise. S'ils ne peuvent pas m'en trouver… bon effectivement, après il y a aussi pas mal de salariés qui ont…Nous, on appelle cela du turnover positif, c'est une proposition d'embauche dans une entreprise à temps plein. Chez Diété sport, si d'ici un an il y a 100 salariés, ce sera justifié d'avoir une RH à temps plein. Alors soit ils me proposeront et ça m'intéressera, soit ils ne me proposeront pas, soit ils me proposeront et je n'aurais pas envie. Mais moi pour l'instant je me vois bien encore plusieurs années…

IGR :
Nous on se posait une question. On se demandait si le temps partagé était plus un tremplin où se positionnait plus dans du long terme ? Est-ce que cela est supportable à long terme ?

Sandrine Kubacka :
Alors, c'est vraiment variable, cela dit effectivement je pense qu'il y a peu de personnes qui peuvent le faire à long terme. Nous on a un salarié ça fait 10 ans qu'il fait cela, donc visiblement c'est son truc. On en a quand même pas mal qui sont là depuis 5 ans. Mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup au bout de 2-3 ans, c'est vrai que c'est fatiguant, plus fatiguant que dans une seule entreprise. Mais en même temps, moi aujourd'hui, j'aurai peur de m'ennuyer dans du temps plein, je n'ai pas fait le tour de la question. Mais c'est vraiment variable, ce n'est pas une majorité de gens qui restent dans le temps partagé pendant…

IGR :
Les gens peuvent commencer avec le TTP et partir en temps plein dans l'entreprise…

Sandrine Kubacka :
Oui. Enfin oui, il y en a pas mal. Pour les jeunes c'est deux expériences en une, donc c'est plutôt intéressant. Après si on est bien dans les entreprises et qu'il y en a une qui propose un temps plein, on la connait etc. Donc il y en a pleins qui se disent c'est super on part la dessus. Ca dépend des opportunités.

IGR :
D'accord, mais c'est majoritairement plus des gens qui restent environ 3 ans et qui finissent en temps plein dans une des entreprises.

Sandrine Kubacka :
Oui. Après il y a aussi le cadre familial et amical « bon alors quand est ce que tu trouves un vrai travail ? » Au bout d'un moment ils finissent par comprendre, mais « ah tu ne travailles que deux jours en fait » « Non non 5 », et lorsque tu rentres dans le détail « ah oui c'est de l'intérim », « non, pas de l'intérim non plus..»

IGR :
Est-ce que vous trouvez que la fonction RH est plus valorisé maintenant, enfin est ce que l'entreprise voit réellement maintenant la valeur ajoutée de la RH »

Sandrine Kubacka :
(réflexion) Oui, je pense qu'ils ont pris conscience que c'était un métier à part entière, puisqu'avant tout le monde faisait, mais pas très bien et avec certains risques. Donc maintenant..(Réflexion)

IGR :
Ils voient la valeur que ça apporte à l'entreprise.

Sandrine Kubacka :
Oui. Puisque mine de rien, 2 ou 3 jours par semaine, ça leur dégage pas mal de choses, la semaine elle est en Belgique pour faire un nouveau marché, c'est ce qu'elle aime faire, c'est ce qu'elle sait faire. Par contre, j'ai un protocole d'accord préélectoral pour les DP, franchement …

IGR :
D'accord. Alors on a parlé des compétences, tout ce qui était adaptabilité, organisation du temps ..Est ce que vous pensez que ça demande de développer des compétences dans plusieurs domaines, c'est-à-dire des connaissances dans l'ensemble des domaines.

Sandrine Kubacka :
Est-ce qu'il fait avoir des connaissances ….ah ben oui..
Pour faire du temps partagé vous voulez dire ?

IGR :
Oui

Sandrine Kubacka :
Ah ben oui, c'est clair.

IGR :
Avez-vous été obligé d'acquérir des nouvelles compétences pour répondre à la demande de l'entreprise ?

Sandrine Kubacka :
Et bien, je trouvais que le Master 2 était bien puisque ça m'a permis de creuser dans des domaines que je n'avais pas fait avant, d'un point de vie théorique. Après, je pense que c'est un métier où tous les jours on apprend, où tous les jours on est en veille, et ça change donc il faut tenir à flot quoi.

IGR :
Est-ce qu'il y a des choses que vous n'avez pas fait avant et que vous faites depuis que vous êtes en temps partagé ?

Sandrine Kubacka :
Euh non pas encore. En fait quand j'étais à la communauté d'agglo, j'ai complété ma formation car à la communauté d'agglo j'avais des AT que je n'avais jamais chez Ubi, des retraites,

maladies professionnelles et les syndicats. Ca dans une entreprise de jeux vidéo avec des jeunes de 25 ans, je n'avais jamais vu donc j'ai vite compris. Pour l'instant aujourd'hui, au niveau législatif, j'ai mis en place tout ce que j'ai appris en Master. Mais effectivement, je pense que lorsque l'on est jeune diplômé débutant dans la fonction, la chose à ne pas faire, c'est faire un stage dans un domaine spécialisé. Alors bon il y a peut être des gens qui sont fait pour le recrutement et ils ne veulent faire que ça, mais concrètement si vous faites un stage en intérim, votre CV va être hyper marqué. Vous allez surement apprendre pleins de choses, mais je trouve dommage de se spécialiser si tôt. Mieux vaut aller dans des services généraux, vous faites un petit peu de tout, un peu de formation, un peu de recrutement, vous travaillerez avec une équipe, vous entendez un certain nombre de choses, et puis après vous choisirez éventuellement mais moi je suis plus pour la diversité que pour la spécialisation où toute la journée..(Soufflement).

IGR :
Et justement l'implication à chaque entreprise, est ce que ce n'est pas dure à gérer ?

Sandrine Kubacka :
Non. Ce n'est pas la même chose car ce n'est pas la même ambiance. Chez Diété Sport, je ne lève pas vraiment la tête du guidon, mais en même temps il n'y a pas vraiment de lieu informel. Donc je mange avec mon sandwich devant mon PC et puis voila. Chez Venetis, c'est un autre concept car on est plus dans l'échange. Donc en fait ça se complète bien. Je suis à 200, et au même titre dans les deux entreprises, et si je ne l'ai plus, je chercherais à en partir.

IGR :
D'accord. Maintenant en ce qui concerne la formation requise pour le poste que vous avez, est ce que vous pensez qu'il faut avoir des connaissances très générales…

Sandrine Kubacka :
Je pense que les Master RH sont très bien. Moi j'ai appris plus par l'expérience qu'en cours, car je n'avais qu'une semaine par mois. Mais je trouve qu'un stage...Il faut faire du stage car effectivement..Il y des cours c'est hallucinant, notamment sur la santé et la sécurité au travail. Ils sont mignons mais quand ils nous disent « il faut mettre cela en action ». Mais qu'elle y aille l'enseignante dans les usines d'aggro..enfin voila, c'est un coût, ça prend des années etc…enfin voila. C'est bien d'avoir les bases théoriques et de pouvoir les appliquer. Des fois ils nous demandent de faire des livrets d'accueil, des trucs comme cela. La note elle va être basé sur ce qu'on nous demande, donc on respecte bien la partie théorique. Mais souvent on réadapte une fois que l'on est dans l'entreprise. Oui, pour moi, il faut avoir une formation généraliste et du stage, il n'y a pas photos.

IGR :
C'est peut être aussi mettre en avant cette notion d'adaptabilité, de savoir gérer au mieux son temps ?

Sandrine Kubacka :
Ouais, après c'est surtout se connaitre soit même. Nous on a une formation adaptabilité chez Vénétis après a peu près un an de travail en temps partagé, quelque soit le poste. C'est pendant 4

jours, 3 jours d'abord et un jour après. Il y a la connaissance de soit, là c'est une femme qui est plutôt (hésitation) enfin bref. Une autre plus sur le fonctionnement du GE car on se rend compte que l'on a beau leur expliquer une fois, il faut y revenir assez souvent. Et une autre partie sur la communication, car tout passe par la communication : savoir communiquer, savoir expliquer que quand on n'est pas là, on n'est pas à la plage, enfin bon expliquer les choses normalement aux gens. Donc c'est un module effectivement adaptabilité, car c'est la qualité à avoir si on veut faire cela.

IGR :
D'accord. Et en termes de formation, qu'est ce que vous ciblez d'importants changements ?

Sandrine Kubacka :
Et bien je crois que ça dépend. Pour l'instant j'ai envie de me former sur Word alors vous voyez (rire), ou sur excel, enfin des outils de bureautiques. Mais je suis assez réservée par rapport à ce genre de formation car on vous apprend à faire de beaux tableaux croisés dynamiques alors qu'on s'en sert quasiment jamais. Mais je pense que c'est comme le cerveau, on se sert d'1/10ème …Il n'y a pas très longtemps, Franck me proposait un atelier culture... (Soufflement). Dans 6 mois ce sera peut être sur le social…Mais moi je vais à toutes les invitations : par exemple l'emploi des séniors fait par notre OPCA, l'autre fois c'était la CCI qui faisait la grippe A. Donc j'y vais, ça prend 1H, 1H30, il y en a qui sont plus ou moins intéressantes…mais il y a toujours des choses à prendre …ils ont une vraie vision, ils ont d'autres supports. Ce matin ils étaient aller voir la Direction Départementale du Travail donc ils avaient d'autres infos que ce que l'on avait déjà. Donc ça moi je prends, je considère que c'est de la formation, c'est un moyen de rémunération comme un autre. Alors certes ce n'est pas une prime…

IGR :
Oui c'est vraiment dans l'idée de partage des connaissances.

Sandrine Kubacka :
Voila.

IGR :
Ce que je constate, c'est que vous êtes plus dans une vision globale de la GRH et non sur un domaine précis d'expertise. Est-ce que c'est un peu ce que l'on retrouve dans le TTP ?

Sandrine Kubacka :
Oui, ce n'est que ça.

IGR :
Il n'y a pas la demande d'un expert…

Sandrine Kubacka :
Non. Souvent ce sont des petites entreprises donc c'est du généraliste car il n'y a pas d'autres personnes en RH. Par contre, on a quelques RH qui sont dans des groupes. Là on a eu un entretien avec un, et il me disait que sa mission c'était de mettre en place des accords collectifs,

mais parce que eux ils ont déjà pléthore de RH dans tous les services. Donc il a quelque chose d'un peu plus spécifique mais c'est quand même rare.

<u>IGR :</u>
Donc si je reformule, les groupes font appel à du TTP pour une expertise ?

<u>Sandrine Kubacka :</u>
Euh, les groupes oui, enfin ceux qui ont déjà un service RH. Ce n'est pas le cœur du métier, mais ça peut aussi être des remplacements de congé maternité. Et du coup, une fois que la personne est en place, elle va peut être faire un plein temps pendant 6 mois, et si ça se passe bien, peut être qu'il y aura un poste d'assistante « je ne sais pas quoi » à mi-temps au sein du même groupe et après elle ira dans une autre TPE pour compléter son temps.

<u>IGR :</u>
D'accord. Et en ce qui concerne les responsabilités que vous avez, est ce que vous pouvez ressenti davantage de responsabilités par rapport aux mutations que l'on a vu précédemment ?

<u>Sandrine Kubacka :</u>
Oui c'est sur que si je me plante dans ma DUE ou dans mon contrat, c'est sur qu'on va surement me le faire remarquer. C'est déjà un job à responsabilité. Quand on est en entretien avec un salarié, même informel, il faut faire attention à ce que l'on dit parce qu'après vous apprenez que le salarié il a dit à son voisin « elle m'a dit ça » alors que ce n'était pas du tout ce que vous vouliez dire. Alors vous avez des responsabilités car vous reflétez la direction.

<u>IGR :</u>
Il n'y a pas plus de pression du fait que vous ne soyez là que quelques jours dans la semaine ?

<u>Sandrine Kubacka :</u>
Et bien, ça dépend. Hier par exemple, elle m'a dit « donc la semaine prochaine, vous faites le contrat belge, car je vais en Belgique donc il faudrait qu'il soit fait ». On était Jeudi, il était 17h, et je savais qu'elle partait lundi et que je ne revenais pas avant mercredi, donc j'ai regardé ma montre et je lui ai dit « vous le voulez pour ce soir en fait ? » « Ah non non non, pour la semaine prochaine. « D'accord » Donc en fait j'avais un jour pour le faire. Et donc j'ai fait mon petit calcul, certes ça fait un an que j'y suis, mais en temps plein ça fait 5 mois. Et elle m'a dit « oui c'est vrai, on va faire une liste et on va prioriser et se remettre d'équerre » Donc il faut tout le temps se réajuster, 2 jours c'est 2 jours.

<u>IGR :</u>
Est-ce que vous avez l'impression que votre charge de travail est plus chargée que si vous travaillez là bas toute la semaine ?

<u>Sandrine Kubacka :</u>
Ah ben c'est clair. J'arrive à 9h, je repars vers 19H et mettant un 1/5 H pour manger, donc je vais des journées de 9H, 9H30, et je n'ai pas une minute (insistance). C'est-à-dire que je n'ai pas de café pendant une demi-heure avec les copines par exemple, c'est du non stop.

IGR :
Donc vous n'avez pas vraiment le temps de parler avec vos collègues ?

Sandrine Kubacka :
Quand je parle avec eux c'est professionnel. Bon après ils passent devant ma porte « alors ça va, ton petit etc.. » donc bon…Mais ça va durer quelques minutes quoi. Alors qu'à temps plein, concrètement, tous les jours vous avez soit votre pause clope, soit votre pause café. Vous avez bien une demi heure, 3/4H de non productif. Alors pour moi la pause café ce n'est pas tout le temps non productif, car on parle boulot aussi.

IGR :
Ca peut être épuisant aussi ce rythme ?

Sandrine Kubacka :
Ben en fait, quand vous êtes motivés par ce que vous faites…moi c'est le contraire, je me dis « mince il est 19H, il faut que j'aille chercher les petits ». Alors heureusement aussi que j'ai des contraintes car sinon je pense que j'y serais au moins une fois par semaine jusqu'à pas d'heures. Quand j'étais chez Ubi et que je n'avais pas d'enfants il m'arrivait de trainer. Sauf que le problème avec la fonction RH, enfin il doit aussi y avoir pleins d'autres métiers, c'est que ça ne finit jamais. Quand vous finissez un problème, il y a Roger qui arrive avec un autre problème. C'est comme quand on part en congé maternité, on se dit toujours « je vais tout cleaner pour que ma remplaçante quand elle arrive ce soit propre ». Et on est forcément frustré car rien n'est cleaner…

IGR :
Et en termes de confidentialité ?

Sandrine Kubacka :
Oui, oui c'est important.

IGR :
Ils vous font confiance ?

Sandrine Kubacka :
C'est une confidentialité, mais qui est au final assez subjectif. Il faut savoir quoi dire et quoi ne pas dire. Je ne viendrais jamais ici en disant « tiens mon dirigeant a eu telle réaction.. ». Par contre, si j'arrive chez Diété Sport en disant « tiens chez Vénétis, on a eu un prud'homme pour telle ou telle raison » c'est de la veille aussi. On pourrait considérer que c'est du secret professionnel, mais en même temps je ne vais pas dire le nom de la personne. C'est plutôt comment nous on va faire en sorte que cela n'arrive pas. Donc là c'est plutôt de l'échange d'informations et il faut savoir donner un petit peu des deux.

IGR :
Est-ce que l'entreprise est prête vis-à-vis de cette notion de confidentialité en prenant quelqu'un en TTP ?

Sandrine Kubacka :
Alors ça ne s'acquière pas tout de suite. La confiance ça met du temps à venir. Moi je sais qu'en arrivant chez Diété sport, il y avait un fonctionnement, il y avait la famille qui avait les clés du bureau et deux personnes, des cadres avec plus de 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Je me suis dit « je ne vais jamais demander la clé » alors comme des fois je finis plus tard, des fois ils me mettent à la porte « il faut partir on ferme ». Et récemment, depuis 3 semaines, ils m'ont dit qu'il fallait absolument faire un double pour moi. Donc je ne l'ai pas demandé, mais s'ils me donnent les clés c'est qu'ils ont confiance. Il y a d'autres petits points. Par exemple, la première année, pour l'attribution des rémunérations spécifiques pour la direction, on m'a dit « c'est nous qui nous en occupons » sauf qu'au bout de 6 mois, j'ai demandé à avoir le classeur avec toutes les fiches de paie…

IGR :
Bon et bien je crois que nous avons fait le tour.

Sandrine Kubacka :
C'est bon pour vous ?

IGR :
Oui oui. On vous remercie de nous avoir reçues aujourd'hui.

BOAILLON Mélanie
KERVEILLANT Laurent

Cours : Recrutement

Professeur : A. Joyau

Année Universitaire 2009/2010

Le métier des Ressources Humaines à temps partagé

De Septembre 2009 à Décembre 2009

IGR-IAE de Rennes

Université de Rennes 1

Master 2 Management des Ressources Humaines





Sommaire

Introduction

Le travail à temps partagé est une forme de travail qui existe depuis une vingtaine d'année en France. Elle est apparue dans le secteur agricole. Cette forme de travail innovante avait pour objectif de répondre à la problématique de saisonnalité dans ce secteur. Les employeurs ont ainsi la possibilité de fidéliser les salariés : ce sont les mêmes salariés formés qui reviennent chaque année. Par la suite, le travail à temps partagé s'est orienté également vers les activités supports.

Dans le cadre de cette étude, nous avons suivi la méthode P.M (Prospective Métier). Pour cela, nous avons interrogé différents experts : Marie-Hélène Nédellec (Responsable du GE IROISE), Gwénolé Haulin (RRH de Thibault Bergeron), Sandrine Riancho (RH à temps partagé du GE de l'Orne), Céline Normand (RRH de Cosnet) et William Vallé, RRH à temps partagé au GE du Mans (CENOTIS). Il semble important de préciser que l'ensemble des personnes interviewées étaient ou sont toujours salariés d'un groupement d'employeur (GE). Nous avons par ailleurs relevé que le fonctionnement des GE peut-être différent selon les régions.

Comment peut-on définir le métier de « RH à temps partagé » ? Quels sont ses caractéristiques, ses particularités, ses avantages et inconvénients ?

Pour répondre à cette problématique, nous présenterons tout d'abord le cadre conceptuel du travail à temps partagé : la définition et les différentes formes. Puis, nous aborderons la relation de l'employeur et du salarié vis-à-vis du temps partagé. Ensuite, nous mettrons en évidence les différentes particularités du métier de RH à temps partagé. Pour terminer, nous étudierons des éléments de la vie sociétale.

I. Le cadre conceptuel.

Nous allons dans cette partie présenter le cadre conceptuel du travail à temps partagé. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une revue de littérature et sur les cinq entretiens semi directifs que nous avons menés.

1. La définition du travail à temps partagé.

Le travail à temps partagé qui se développe en France depuis plus de vingt ans n'a aujourd'hui toujours pas de définition légale. La revue de littérature nous a cependant permis d'identifier plusieurs définitions du temps partagé :

- « *Le partage des compétences par des emplois à temps partiel d'un professionnel entre plusieurs entreprises* » (Lagrevol, 1997).
- « *L'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle* » (Vilette, 2006).

Les différents entretiens menés lors de cette étude permettent de compléter cette première vision. M-H. Nédellec en donne une double définition : du point de vue des entreprises (« *mode qui a pour objectif de s'octroyer des compétences supports dont elles ont besoin mais pas à temps plein* ») et du point de vue des salariés (« *le partage de son temps entre plusieurs entreprises* »). G. Haulin le défini comme « *la mise à disposition de compétences en temps partiel et adaptée à la fois aux compétences et aux besoins* » et rejoint M-H. Nédellec dans l'idée que cette définition a deux « *portes d'entrée* ». Pour S. Riancho, c'est « *être au service des entreprises qui en ont besoin* ». Pour C. Normand, c'est « *travailler au service de plusieurs entreprises* ». Enfin, pour W. Vallé, il s'agit de « *travailler pour le compte de plusieurs structures et que le cumul de ses heures et de ses missions et de ses compétences forment idéalement un temps complet qui est géré par une structure ad hoc qui s'appelle un groupement d'employeurs, qui a à gérer le salaire, la formation et les bilans annuels d'évaluation* ».

Les notions de **compétences**, de **besoins des entreprises** et du **partage de son temps de travail** entre plusieurs structures sont récurrentes.

2. Les différentes formes du travail à temps partagé.

Le travail à temps partagé peut s'exercer sous plusieurs cadres juridiques[1] :

- Le multisalariat
- La pluriactivité
- Le groupement d'employeurs
- L'entreprise de travail à temps partagé
- Le détachement externe
- Le portage salarial
- La coopérative d'emplois et d'activités
- Le travail à temps partagé exercé en indépendant

Dans le cadre de cette étude, nous étudions uniquement le travail à temps partagé dans le cadre juridique du **groupement d'employeurs**. En préalable, il est donc nécessaire de préciser la notion de groupement d'employeurs.

Un groupement d'employeurs est une « *structure créée par et pour les entreprises sous la forme d'association loi 1901 dont l'objet est la mise à disposition de salariés auprès de ses seuls membres dans le cadre d'opérations à but non lucratif* »[2]. Ce type de structure a été créé par la Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985[3].

Lors de l'étude préalable, nous avons relevé que des cabinets de consultants en RH se revendiquaient comme des personnes travaillant à temps partagé. Cependant nous avons fait le choix de les exclure de notre champ d'étude car nous estimons que les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients sont uniquement commerciales. Nous avons ensuite soumis ce choix à l'avis des personnes interviewées. Ce choix a été partagé : « *le consultant travaille sur une mission, sur du court terme* » (M-H. Nédellec), « *c'est un intervenant donc on va dire, de façon temporaire* » (G. Haulin), « *les cabinets vont remplir une mission au sein d'une société parce qu'il y a un besoin ponctuel* » (C. Normand). L'idée principale qui en ressort est qu'une personne qui travaille à temps partagé s'inscrit dans une logique de plus **long terme** qu'un consultant dans l'entreprise où il travaille. Le travail à temps partagé correspond davantage à de l'**accompagnement** qu'à du conseil.

Nous pouvons maintenant affirmer que le travail à temps partagé souffre d'un manque de définition, et de cadre légal.

---

[1] M-A. VILETTE, « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC», *Management &* Avenir, n°16, Mai 2008.
[2] Conférence «Groupement d'employeurs », F. Delalande, IGR-IAE de Rennes, Rennes, 12 Décembre 2009.
[3] Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985, art. 46 Journal Officiel du 26 juillet 1985

II. Employeur et salarié : quelle relation face aux temps partagé ?

Nous tenons à préciser que l'apparition du travail à temps partagé correspond à la création de la fonction RH pour les entreprises concernées par nos interviews.

1. L'entreprise.

Le groupement d'employeurs VENETIS met en avant trois besoins des entreprises en matière de Ressources Humaines qui expliquent le recours au travail à temps partagé[4] :

- Besoins de compétences à temps partiel : l'entreprise n'a pas les moyens et/ou le volume de travail nécessaire pour un temps complet
- Besoins saisonniers
- Besoins liés à l'organisation du temps.

W. Vallé insiste sur le besoin de « ***flexibilité et de souplesse*** » des organisations qui, « *en fonction du marché, de leur situation économique, à un moment donné, ont un besoin de telle ou telle compétence* » dans le cadre d'un droit du travail français « *relativement lourd, important et contraignant* ».

L'**environnement légal** ainsi que le **contexte social** peuvent inciter les dirigeants de PME à créer une fonction RH à temps partagé. Ce fut le cas du recrutement de G. Haulin en tant que RRH par deux PME en Mars 2000 en raison de « *l'arrivée des 35h* » et d'un « *contexte social un peu difficile* ». On est alors dans une logique de délégation.

La mise en place d'une **stratégie de diversification** peut être également l'occasion de mettre en place une telle fonction pour « *réfléchir à savoir comment on va s'organiser, comment on va gérer le personnel…* » (C. Normand).

Ce mode d'emploi peut être aussi une réponse à la **difficulté** pour les TPE/PME de **recruter** des profils de cadres ou d'agents de maitrise pour un temps partiel et de les **fidéliser** : « *dans la majorité des cas le salarié reste peu de temps au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'un coût non négligeable pour les employeurs du point de vue du temps et financièrement* » (M-H. Nédellec).

Lorsqu'une entreprise fait appel à un groupement d'employeurs pour utiliser le travail à temps partagé, la procédure est la suivante[5] :

- Expression des besoins par l'entreprise

[4] Conférence «Groupement d'employeurs », F. Delalande, IGR-IAE de Rennes, Rennes, 12 Décembre 2009.
[5] http://www.progressisge.fr/fonctionnementgroupementdemployeurs/index.html

- Adhésion de l'entreprise au groupement d'employeurs
- Concertation entre le groupement d'employeurs et l'entreprise (définition de poste, définition des compétences, définition des périodicités
- Harmonisation avec les autres entreprises adhérentes
- Recrutement en accord avec les entreprises concernées
- Convention entre le groupement d'employeurs et l'entreprise
- Contrat de travail entre le salarié et le groupement d'employeurs
- Mise à disposition du salarié dans les entreprises utilisatrices
- Facturation de la prestation à l'entreprise par le groupement d'employeurs
- Versement des salaires par le groupement d'employeurs.

L'adhésion à un groupement d'employeur permet à l'entreprise de bénéficier d'**aide et de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines** ainsi que de la **prise en charge des tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié**[6].

2. Le salarié

Les raisons du choix des personnes interviewées de se lancer dans l'aventure du temps partagé sont différentes. Pour certains, il s'agissait d'un réel choix pour découvrir une nouvelle forme de travail innovante : « *de venir travailler à temps partagé était un véritable choix car des missions différentes* » (S.Riancho). Pour d'autres, le temps partagé était une opportunité de travail à l'obtention d'un diplôme, d'une nouvelle orientation professionnelle ou encore une intégration dans l'entreprise avant un contrat plus classique.

Les salariés à temps partagé travaillent sur des missions et des projets transversaux, et moins sur du quotidien même si les missions RH qui leur sont confiés vont dépendre principalement du besoin de l'entreprise. Le salarié travaille en étroite collaboration avec la direction. Il s'agit d'une part d'appuyer l'employeur sur des questions techniques en RH (« *un soutien technique et productif* ») (S.Riancho) et d'autre part sur une dimension plus personnel (« *vous faites un peu du coaching* ») (S.Riancho). Au cours de nos entretiens, toutes les personnes ont déclaré être dans une relation particulière avec le chef d'entreprise. Le lien de subordination est moins visible que dans une relation employeur/employé classique.

De plus, les relations avec les salariés sont moins fréquentes. Dans le cas de certaines entreprises, les salariés n'étaient pas informés de cette forme d'emploi. Néanmoins sur un

[6] http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/embauche/embauche-par-groupement-employeurs.html?var_recherche=groupement%20d%27employeurs#sommaire_3

poste aussi sensible que les ressources humaines, l'information et la communication nous semblent être une condition importante pour une bonne relation avec les salariés.

En conclusion, les missions confiées à un salarié en ressources humaines à temps partagé peuvent couvrir l'ensemble des métiers RH. La mission doit simplement répondre aux besoins de l'entreprise.

III. La définition du métier sous l'angle des ressources humaines.

Dans ce point, nous nous intéresserons plus particulièrement au métier de RH à temps partagé. Nous aborderons les thèmes de la compétence, de la rémunération, de l'entretien individuel, de la gestion de carrière.

1. Avantages et inconvénients pour l'entreprise.

La CCI du Havre met en avant trois avantages pour les entreprises de recourir au temps partagé[7] :

- La productivité : l'entreprise dispose de compétences immédiatement opérationnelles et adaptées à ses besoins
- La flexibilité : le temps partagé permet de recourir à des spécialistes dont l'expertise est nécessaire ponctuellement pendant une durée déterminée ou indéterminée
- La rentabilité : l'entreprise rémunère le salarié au prorata de son temps d'intervention.

Le recours au temps partagé, comme un recrutement classique, permet également d'apporter des **idées nouvelles** par l'arrivée d'un nouveau collaborateur au sein de l'organisation comme le souligne W. Vallé : « *vous êtes reconnu comme l'apporteur d'idées, la boîte à idée, l'empêcheur de tourner en rond* ».

Cette forme de travail est également une opportunité pour les « *PME qui n'ont pas forcément beaucoup de contacts, qui ne font pas partie d'associations, de groupes de travail ou de clubs : c'est aussi une faculté de rentrer dans un* ***réseau****, d'****échanger*** *avec d'autres chefs d'entreprises, des salariés. C'est enrichissant pour eux aussi* » (G.Haulin).

[7] http://www.havre.cci.fr/Developper-votre-entreprise/Recruter-et-gerer-les-RH/Temps-partage2/Le-temps-partage

Etant donné la nature du métier de RH, il est important que les entreprises qui se partagent les compétences n'évoluent pas dans le même marché : « *A partir du moment où vous êtes sur des marchés similaires et que vous vous battez pour prendre des marchés, vous avez allez éviter de vous partager quand même un salarié quoi enfin globalement* » (G.Haulin).

2. La GRH à temps partagé : Des compétences spécifiques ?

Pour travailler en RH à temps partagé, les compétences techniques sont les mêmes que pour un emploi à temps complet. Nous pouvons noter qu'il est plus facile de s'informer sur les nouvelles législations quand on est à temps partagé : la veille sociale est facilitée par le rythme du travail. Les capacités d'adaptation et d'organisation sont essentielles. En effet, le salarié à temps partagé doit être capable de s'intégrer dans les différentes structures, de comprendre la culture de l'entreprise, de s'adapter aux outils pour ajuster la politique RH de l'entreprise. Le temps d'adaptation est plus court et plus intense que dans une relation de travail classique. Il faut être opérationnel le plus rapidement possible. L'entreprise a besoin immédiatement des compétences du salarié. Elle est plus exigeante car le temps passé dans l'entreprise est réduit.

Focus sur l'adaptabilité.

Au cours des différents entretiens, le terme d'adaptabilité a été plusieurs fois cité par les personnes interrogées. C'est l'une des conditions nécessaires lorsque l'on veut travailler à temps partagé. Mais il est parfois difficile de mesurer l'adaptabilité d'un candidat. On ne peut pas la réduire au cumul d'expérience dans des entreprises différentes. En effet, un salarié peut avoir travaillé dans un groupe pendant une longue partie de sa carrière mais à des postes différents.

Avec la crise économique actuelle, une proportion plus importante de salariés sans emploi proposent leurs compétences au GE. Cependant tous ces salariés n'ont pas la capacité de travailler à temps partagé. En effet, il faut pouvoir s'adapter aux organisations, aux structures, aux personnels, aux différentes cultures d'entreprise.

3. La GRH à temps partagé et la question de la rémunération.

Comme dans toute relation de travail, le salarié est rémunéré par son employeur. Dans le cadre du temps partagé, les RH à temps partagé sont rémunérés par le groupement d'employeur. Néanmoins, c'est le salarié et l'entreprise adhérente qui définissent ensemble le

niveau de rémunération et les augmentations éventuelles. Le salarié doit percevoir la même rémunération (rémunération directe et périphérique de rémunération) qu'un salarié en contrat classique. Dans la majorité des cas, ce principe est respecté. Mais dans les régions où la fonction à temps partagé est peu développé, il existe une différence entre la loi et la pratique : « *Dans la réalité cela ne se passe pas toujours comme ça.* » (S.Riancho)

4. La GRH à temps partagé : vers un entretien individuel tripartite ?

Comme pour tout salarié, l'entretien individuel doit être réalisé par l'employeur c'est-à-dire le GE. Néanmoins compte tenu de cette relation tripartite, il est difficile pour le GE d'évaluer le salarié. En effet, l'employeur ne travaille pas directement avec le salarié. De plus, l'éloignement géographique et la charge de travail font qu'il est parfois difficile pour ces deux parties de se rencontrer. La volonté des parties est de mettre en place des entretiens individuels qui regroupent l'employeur (GE), l'entreprise adhérente et le salarié.

5. La GRH à temps partagé : un frein à l'évolution de carrière ?

Lorsque le salarié est recruté en RH à temps partagé, la mission au sein de l'entreprise adhérente est définie et précise. Elle peut être de différents ordres : assistant RH, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, projets transversaux en RH…Il est difficile ensuite pour le salarié d'évoluer dans l'entreprise : celle-ci n'a pas obligatoirement les besoins ou n'a pas la volonté de développer davantage la fonction RH. L'une des possibilités offertes aux salariés est d'évoluer transversalement au sein de la structure. A défaut, ils peuvent faire le choix de quitter l'entreprise pour avoir des responsabilités plus importantes. Néanmoins, certaines entreprises ont pris conscience que le besoin RH dépassait le simple temps partagé. Plusieurs entreprises contactées ont proposé un emploi en CDI à temps plein.

La GRH à temps partagé : un tremplin vers un contrat de droit commun ?

Le principal avantage pour le salarié à temps partagé est qu'il accumule une plus grande expérience. Cela s'explique par le fait que le salarié est confronté à un plus grand nombre de problèmes que lorsqu'il est dans une seule société. Il va pouvoir ainsi développer des outils et les adapter aux différentes structures. Cette expérience accumulée est un véritable tremplin vers un contrat classique. Les compétences acquises pendant ce temps partagé sont un réel apport pour la carrière du salarié.

En conclusion, les qualités requises pour le temps partagé en ressources humaines sont principalement : l'organisation du travail, la curiosité, l'ouverture d'esprit, la souplesse, l'autonomie et l'indépendance. Il s'agit principalement de savoirs-être. Le salarié doit également être disponible et flexible pour les entreprises, mais «*en aucun cas vous devez être une courroie indispensable à l'entreprise* ». (G.Haulin)

IV. Les RH à temps partagé : un métier pour les jeunes ou les seniors ? Un métier pour les femmes ou les hommes ?

Nous allons tout d'abord étudier si la RH à temps partagé est plus adapté pour les jeunes diplômés ou pour les seniors. Nous verrons par la suite, le lien entre le temps partagé et l'équilibre vie professionnelle/vie familiale.

1. Emploi pour les jeunes ou pour les seniors ?

Au travers de nos différents entretiens, nous avons pu mettre en évidence que le temps partagé s'adresse plus particulièrement aux seniors qu'aux jeunes diplômés. Plusieurs facteurs expliquent ce choix.

Tout d'abord, les entreprises qui font appel au temps partagé ont besoin d'une personne opérationnelle immédiatement. En effet, dans la majorité des cas, le salarié à temps partagé est le seul dans son domaine. Comme les métiers RH sont des métiers d'expertise, le salarié doit disposer de compétences et d'expériences solides. De plus, les chefs d'entreprise ont tendance à faire plus rapidement confiance à une personne qui dispose d'une longue expérience, d'un vécu au sein de la profession. Cependant, certains employeurs ont des réticences à faire appel à un senior à temps partagé pour des raisons financières. La direction pense que le coût d'un senior sur la masse salariale est trop important. Cette vision est fausse. De nombreux seniors ont en effet diminué leurs prétentions salariales. Pour eux, l'objectif du temps partagé n'est pas le salaire : il s'agit de la possibilité de continuer à travailler mais dans des rythmes de travail choisit en concertation avec l'entreprise.

Il peut être aussi intéressant pour une personne à la retraite de retrouver une activité professionnelle par le temps partagé. La personne peut ainsi choisir le temps qu'elle souhaite consacrer à ce nouvel emploi. Le TTP favorise la continuité du lien social au travers de l'emploi.

Pour un jeune, le TTP est peut-être moins adapté d'un point de vue financier. Au début, il peut s'agir d'un temps partagé sur une seule entreprise, et non d'un temps plein cumulé. Néanmoins pour cette population, le travail à temps partagé peut-être un tremplin, et ainsi développer leurs compétences. Leur expérience va être enrichie plus rapidement par rapport à l'emploi classique. Il va pouvoir démontrer son potentiel, ses capacités auprès de l'entreprise dans laquelle il travaille.

2. Equilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

Au niveau sociologique, le travail à temps partagé permet d'adapter son rythme de travail, sa carrière à sa vie familiale que ce soit pour un homme ou une femme. Mais l'équilibre de vie se fait en particulier pour les femmes. Elles peuvent choisir de travailler dans moins de structure pour disposer de plus de temps. Pour les entreprises, cela n'a pas d'incidence car le rythme de la personne est toujours le même. Alors que pour un travail à temps complet dans une même organisation, la réduction du temps de travail n'est pas obligatoirement acceptée, le choix du jour peut-être imposé par l'employeur.

Nous pouvons illustrer cet avantage par le biais d'un entretien effectué. La salariée a travaillé un peu plus de six mois à temps partagé, à un rythme de trois jours par semaine, avant d'être embauchée par l'entreprise à 80%. Cette période de temps partagé lui a permis d'équilibrer sa vie de salariée, de femme et de mère : « *je travaillais trois jours par semaine, avec un jour pour mes enfants et un jour pour moi, c'était royale !!!* » (C.Normand). Mais à l'inverse, le travail à temps partagé peut être plus exigeant pour le salarié. Les rythmes de travail peuvent être plus soutenus : « *je n'ai pas de rythme fixe, changement de rythme dans chaque entreprise et toutes les semaines* » (S.Riancho). Il faut une résistance au stress plus importante.

Il faut également que le salarié assume le fait de travailler sous une forme de travail peu connue, innovante, ce qui peut-être difficile à expliquer à son entourage. Le salarié peut « *se sentir marginal* » (G.Haulin).

En conclusion, nous pouvons dire que le travail à temps partagé permet d'organiser son temps et son rythme de travail. De plus, il peut être adapté à l'emploi des seniors comme à l'emploi des jeunes.

Conclusion.

Au cours de ces différents entretiens, nous avons pu constater que la forme de travail à temps partagé est peu utilisée par les organisations en France. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer : le cadre juridique est peu existant, le sujet est méconnu par les entreprises et par les salariés…

Cependant, nous estimons que cette forme de travail a de l'avenir. En effet, elle permet de garantir la flexisécurité en conciliant la flexibilité pour l'organisation et la sécurité de l'emploi pour le salarié. Mais pour cela, il faudrait que « *les groupements locaux d'employeurs grossissent, qu'ils soient représentatifs […] qu'ils se fédèrent, […] qu'il y ait une convention qui leur est propre* » (G.Haulin). Le groupement d'employeurs a par ailleurs vocation à favoriser l'emploi.

De plus, si cette forme de travail est utilisée à bon escient, elle permet de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Le principal intérêt du recours au travail à temps partagé pour des métiers RH est qu'il permet la création d'une fonction RH notamment dans des PME/PMI. Cette forme de travail particulière ne modifie pas en elle-même le contenu du métier, même si certains savoirs être sont davantage requis.

Bibliographie.

- Actes de congrès.

- « Audit social & développement des entreprises & des organisations », Institut international de l'audit, 9e université de printemps de l'audit social, Moscou Fédération de Russie 17, 18, & 19 Mai 2007.

- « Le temps partagé : un outil pertinent pour le recrutement dans les PME ? », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg (Suisse), 25-27 octobre 2006.

- Conférences.

- Conférence «Groupement d'employeurs », F. Delalande, IGR-IAE de Rennes, Rennes, 12 Décembre 2009.

- Livres.

- C. GAUTHIER, P. DORIN, 1997, *Le guide pratique du travail à temps partagé ou multisalariat*, Les Editions d'organisation, Paris.

- Y. VIDAL, 1992, *Cadres à temps partagé : l'optimisation du temps et des compétences*, ESF Editeur, Paris.

- Revues.

- M-A. VILETTE, « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC», *Management* & Avenir, n°16, Mai 2008.

- Sites internet.

- http://www.havre.cci.fr/Developper-votre-entreprise/Recruter-et-gerer-les-RH/Temps-partage2/Le-temps-partage

- http://www.lentreprise.com/3/1/1/embaucher-en-temps-partage-pour-quoi-faire_19819.html

- http://www.lentreprise.com/3/1/1/partager-un-salarie-une-formule-peu-utilisee_19820.html

- http://www.progressisge.fr

- http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/embauche/embauche-par-groupement-employeurs.html?var_recherche=groupement%20d%27employeurs#sommaire_3

- Autres.
- J. Breheret, 2001, *Le Travail à temps partagé*, rapport de recherche bibliographique.
- M-A. Vilette, *Le Travail à temps partagé, forme innovante d'organisation et d'emploi en PME : une approche théorique*.

Annexes

Annexe 1.

Guide d'entretien

Le travail à temps partagé dans la gestion des ressources humaines.

Introduction :
Demander à la personne interviewée de parler de sa formation, de son parcours professionnel…
Quelle est, pour elle, la définition du travail à temps partagé, et précisément dans la GRH ?
Quelles sont les différentes formes de travail à temps partagé ?
Quels sont les critères qui vont faire que l'on parle de travail à temps partagé ?
Nous avons fait le choix d'exclure les consultants car la relation est plus commerciale que salariale. Qu'en pensez-vous ?
Quels sont les avantages et les inconvénients de ce mode de travail ?
Pour quelles raisons avez-vous choisi de travailler à temps partagé ?

Thème 1 : mutations externes.
Après ce préambule où nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la définition du travail à temps partagé, nous allons maintenant évoquer les différents changements liés à l'environnement extérieur de votre entreprise que vous avez pu constater et qui ont eu ou qui auront un impact sur votre organisation et sur votre métier. Ces changements sont le plus souvent de nature économique, juridique et sociologique.

- *Economiques :*

1) Quelle est la santé économique du secteur dans lequel vous travaillez ?
2) Pouvez-vous nous indiquer les différents changements économiques que votre secteur d'activité a connus ?
3) Il y a-t-il un lien entre les mutations économiques et le recours au travail à temps partagé (TTP) ?

- *Juridiques* :

1) Quel est l'impact de l'évolution constante du droit du travail sur votre entreprise (en terme de formation, rémunération, recrutement...) ?
2) Il y a-t-il eu une évolution du cadre juridique du TTP ces dernières années ?
3) Quels sont les limites et les avantages de ce cadre juridique ? Quelles seraient vos propositions pour l'améliorer ?

- *Sociologiques* :

1) Pensez-vous que le recours au TTP est une voie à explorer pour lutter contre le chômage des jeunes ou le faible taux d'emploi des séniors ?

2) Pensez-vous que le recours au TTP est une voie à explorer pour améliorer l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?
3) Pensez-vous que le TTP est une opportunité pour le travail féminin? Intéresse-t-il plus particulièrement les femmes par rapport aux hommes ? Les employeurs ciblent-ils un genre particulier quand on parle de TTP ? (question générale et ensuite demander pour le TTP en GRH)

Thème 2 : mutations internes.

Nous allons maintenant évoquer les différents changements liés à l'environnement interne de votre entreprise que vous avez pu constater et qui ont eu ou qui auront un impact sur votre organisation et sur votre métier.

- *Organisationnelles*

1) Existe-t-il un besoin en GRH au sein de l'organisation en terme général ? (Quelle était la situation au moment de votre arrivée ?)
2) Une expertise RH est-elle réellement nécessaire pour répondre aux besoins de l'employeur ? (dans le sens un professionnel RH est-il réellement nécessaire ?)
3) Quels ont été les impacts du recours au TTP dans l'organisation de l'entreprise ? (positifs et négatifs)

- *Technologiques*

1) Quelle est l'évolution technologique au sein de l'organisation ? (utilisation des NTIC, utilisation d'un SIRH...)
2) Qu'en est-il de leur utilisation ?
3) L'utilisation des technologies vous facilite-t-elle la gestion des RH ?

- *Economiques*

1) Quelle était la santé économique de l'organisation lors de votre recrutement ? (entreprise en croissance, en développement...)
2) Il y a-t-il eu des changements stratégiques après votre arrivée ? Si oui, avez-vous participé aux nouvelles orientations ?
3) Dans un environnement en pleine crise, une personne dédiée au RH est-elle un atout pour l'organisation ?

Voyez-vous d'autres mutations externes ou internes liées à votre environnement que nous n'aurions pas évoqué, et qu'il vous semble important de préciser ?

Thème 3 : Les changements.

Nous allons maintenant évoquer les changements induits par ces mutations externes et internes dégagées précédemment sur votre organisation et sur votre métier.

- *Compétences*

1) Existe-t-il des compétences spécifiques (savoirs, savoir-faire et savoirs-être) nécessaires lorsque l'on travaille dans le cadre du TTP ?
2) Qu'est ce que cela vous apporte en termes de compétences de travailler à temps partagé ?
3) Comment voyez-vous l'évolution des compétences à l'avenir pour le métier des ressources humaines à temps partagé ?

- *Formation*

1) Avez-vous participé à une formation spécifique pour travailler à temps partagé avant de débuter dans ce type d'emploi ?
2) Si non, pensez-vous qu'une telle formation vous aurait été utile ? Quel type de formation et de quelle manière ?
3) Comment se passe la formation ? Quelle entreprise va la prendre en charge ? Comment cela se passe-t-il au quotidien pour l'entreprise ?

- *Articulation des 2 situations*

1) En termes de rémunération, comment cela se passe-t-il ? Qui prend la décision d'une éventuelle augmentation de salaire ?
2) En termes d'entretien individuel, nous aimerions savoir comment cela se déroule ? Effectuez-vous un entretien individuel avec chaque employeur ? Existe-t-il une harmonisation dans l'entretien individuel entre vos plusieurs employeurs?
3) En termes d'intégration, comment cela se passe ? En effet, les moments informels dans une entreprise sont importants : le fait de ne pas toujours être présent peut-il rendre plus difficile l'intégration ? Les relations de confiance avec les autres salariés mettent-elles plus de temps à se construire ?
4) En termes d'évolution de carrière, la GRH à temps partagé est-elle un frein ou un atout ?

Conclusion

Existe-t-il, pour vous, des métiers RH qui sont particulièrement adaptés au travail à temps partagé par rapport à d'autres ?

Annexe 2

Compte rendu de l'entretien téléphonique avec Marie-Hélène Nédellec, Responsable du GE Iroise, le 23 Octobre 2009

Le groupement d'employeur de l'Iroise est situé sur le territoire de Brest et de Morlaix. La responsable du groupement est arrivée l'année dernière en Juin.
Le GE est composé de 18 entreprises adhérentes et environ 50 équivalents temps plein. Son objectif est de développer le groupement d'employeur dans la région de Brest.
Elle souhaite mettre en place une stratégie basée sur le développement territorial principalement dans la région de Brest. Mais également sur le développement de postes à plus haute valeur ajoutée pour des emplois de travail à temps partagé. En effet actuellement, ce sont plus particulièrement des postes d'ouvriers saisonniers.
Définition du temps partagé selon la responsable :
Pour les entreprises (TPE/PME), le mode a pour objectif de s'octroyer des compétences supports dont elles ont besoin mais pas à temps plein. En effet, elles ont beaucoup de difficultés à recruter des cadres ou des agents de maîtrise pour un temps partiel.
Mais si elles arrivent à recruter une personne le problème qui se pose est celui de la fidélisation du salarié. Dans la majorité des cas le salarié reste peu de temps au sein de l'entreprise. Il s'agit donc d'un coût non négligeable pour les employeurs du point de vue du temps et financièrement.
Le TTP peut-être une réponse adaptée à ces deux problèmes : recrutement et fidélisation.
Le TTP est donc un partage des compétences avec une autre entreprise.
Du point de vue du salarié, le TTP c'est le partage de son temps entre plusieurs entreprises. Le partage du temps soit par semaine, mois, missions… Idem pas de nombre d'entreprises minimum ou maximum.
Selon la personne, les qualités nécessaires pour travailler à temps partagé sont l'adaptabilité (des cultures d'entreprise différentes, différences dans les collègues, dans la hiérarchie…), être rigoureux (dans le sens différencier les dossiers selon l'entreprise ou le salarié est présent.), l'expérience, l'efficacité.
Le TTP s'adresse plus particulièrement aux seniors car ils disposent d'une plus grande expérience : connaissances polyvalentes, il faut montrer dans son CV l'ensemble de ses compétences…
Quand ils embauchent plus des gens d'expérience surtout selon elle pour le domaine des RH qui est un secteur particulièrement vaste, il faut au moins 3 à 4 ans d'expérience.
Le TTP est peut-être selon elle moins adapté pour un jeune qui sort de l'école pour une première expérience, ensuite il ne faut pas oublier le savoir être qui est un facteur important.
La question du juridique
Quand un salarié est embauché, il est embauché par le groupement d'employeurs. Le groupement d'employeurs est l'employeur.
Ensuite le GE met à disposition les salariés auprès de ses adhérents.
En ce qui concerne la convention collective, le GE dispose de sa convention collective, mais une convention très faible pour que le salarié puisse disposer des avantages de la convention collective de l'entreprise.
Le salarié est rémunéré par le GE mais un salaire différent pour chaque entreprise. Le salaire peut-être plus bas ou plus haut par rapport au salaire de l'autre entreprise. Le salarié dispose de droit de négocier son salaire.
En ce qui concerne le licenciement

Tout salarié nouveau au sein du groupement commence par un CDD. Il faut vérifier la capacité d'adéquation entre le salarié et l'entreprise. Avant l'embauche en CDI, vérification que cela se passe bien dans avec les entreprises adhérentes.
Lorsque le salarié est embauché en CDI et qu'il y a un problème dans la relation de travail entre un salarié et l'entreprise où il est mis à disposition, la responsable du GE est informée, organisation d'une réunion avec l'ensemble des parties prenantes pour pouvoir régler le problème.
1ER CAS
Si cela ne se passe pas bien dans les 2 entreprises alors le salarié est licencié du GE.
2e CAS
Si cela se passe bien dans une entreprise et pas l'autre alors le GE essaye dans la mesure du possible de reclasser le salarié dans une entreprise qui recherche ce profil.
En ce qui concerne l'entretien
Cela dépend de l'entreprise. Mais la responsable du GE essaye dans la majorité des cas de rencontrer les salariés. Possibilité également de se déplacer sur place pour rencontrer les responsables hiérarchiques directs du salarié.
Plus normalement un entretien avec chaque entreprise
La question des consultants
La seule structure légale est le groupement d'employeur qui peut faire du travail à temps partagé. En effet, le GE met à disposition le salarié.
Importance dans le GE : 1 seul contrat pour le salarié + embauche à terme en CDI au sein du GE.
Autre possibilité est un salarié qui peut se partager entre 2 entreprises.
Le cas des consultants : idée de relation commerciale/clientélisme
Le consultant travaille sur une mission sur du court terme (même si 18 mois dans le GE = CDI).

Annexe 3

Compte rendu de l'entretien avec Gwénolé Haulin, RRH de Thibault Bergeron, à Muzillac, le 27 octobre 2009

Donc Gwénolé Haulin. Donc, je suis né en 1974. J'ai 35 ans cette année. J'ai commencé mon parcours en fait on va dire classique hein collège, lycée. Après, j'ai fait la fac. Donc, nous c'était à Vannes les premières années, c'était en Deug AES donc en 2 ans. Donc ça dépendait de l'université de Rennes 1 de Rennes mais c'était dématérialisé, décentralisé en tout cas sur Vannes. Donc, j'ai fait mes deux ans de Deug AES, ensuite, j'ai fait une licence et une maîtrise sur Rennes à l'Université de Rennes 1 et ensuite, en 1998, j'ai fait mon DESS à l'IGR en Gestion des RH.

D'accord.

Donc, c'était pas du Master 1, Master 2 mais c'était l'équivalent du Master 2 en fait. Donc voilà un petit peu pour mon parcours scolaire. Ensuite, j'ai commencé à travailler dans l'intérim pour une histoire d'armée enfin bon, je vais passer les détails mais quand on avait un travail, on était exempté de l'armée. Donc, j'avais trouvé un travail dans l'intérim. Donc, je travaillais pour une agence en interne en fait, je faisais du recrutement.

D'accord.

C'était Holster à l'époque, c'était une agence qui travaille sur le bassin rennais, qui travaille pour pas mal d'entreprises industrielles de la région. Ensuite ben, je voulais trouver activement un métier dans mon domaine, dans les RH. Donc, j'étais originaire de Vannes donc je connaissais bien le réseau professionnel de Vannes et je connaissais un petit peu Franck Delalande qui lui ne démarrait pas son GLE (Groupement Local d'Employeurs), ça faisait déjà quelques années qu'il fonctionnait mais en tout état de cause il avait pour projet de créer une fonction RH à temps partagé.

D'accord.

Donc, il m'en avait parlé à plusieurs reprises et puis ça c'est fait. Donc, j'ai commencé mon travail à temps partagé c'était en Mars 2000. J'ai commencé donc je travaillais pour deux entreprises : celle-ci hein, Thibault Bergeron, fabrication d'emballages comme ceux qui nous entourent aujourd'hui. Il n'y en a pas beaucoup parce qu'ils ont réaménagé la salle ou ils sont en cours de réaménagement. Donc, en fait, on fait essentiellement des emballages pour les artisans boulangers, pâtissiers, confiseurs d'accord. Donc à la fois des boîtes à gâteaux, boîtes pâtissières. Ca semble assez classique et puis des boîtes à destinations des artisans confiseurs, des boîtes pour mettre des chocolats, des macarons. Des boîtes plutôt élaborées, nos clients sont des artisans confiseurs donc peu d'industriels en tout cas dans ce domaine là. Donc boulangers et pâtissiers, ça c'est deux réseaux chez nous. Et ensuite, un réseau, on va dire industriel où on va fabriquer des coffrets pour notamment l'industrie. Et dans l'industrie on ne fait pas tout hein : on fait notamment du vins et du spiritueux.

D'accord.

Du vin et spiritueux, un petit peu d'agroalimentaire parce que localement, il y a des industries agroalimentaires autours. Donc voilà, trois domaines d'activités. A l'époque, il y avait 280 personnes on va dire d'accord. Voilà donc pour la première entreprise, je reviendrais dessus si éventuellement plus tard vous voulez revenir dessus.

D'accord.

Et en face donc, Capitaine Watt, société du groupement Intermarché, transformation de produits frais de la pêche. Voilà, donc sur le port de pêche de Lorient donc euh on récupérait de la pêche fraiche et puis il y avait de la transformation soit pour la congélation soit pour les

rayons frais des supermarchés Intermarché voilà. Euh donc, là contexte, 160 salariés à peu près… Donc, on était dans deux entreprises à peu près de même taille hein, de la grosse PME, dans des configurations un peu similaires. Dans les deux entreprises, une personne chargée on va dire plutôt de la paie, hein administration et gestion de la paie d'accord…
D'accord.
Et des deux côtés, des patrons qui assurent la gestion des R H au sens strict donc tout ce qui est recrutement, relations sociales on va dire enfin tous les axes un peu RH. Sans qu'il y ait une fonction RH clairement identifiée d'accord. Donc, voilà un petit peu le contexte.
D'accord.
Donc, moi j'ai commencé en Mars 2000, euh, parce que le contexte économique était plutôt favorable au développement des RH à cette époque ci : l'arrivée des 35h qui est un élément important et puis contexte social un peu difficile, un peu compliqué donc des chefs d'entreprises qui dans les deux cas qui avaient des dossiers RH sur leur bureau qui commençaient à prendre un peu plus de place et donc ils cherchaient entre guillemets à se délaisser ou à déléguer entre guillemets la partie RH. Alors, ils ont opté pour du temps partagé parce que tous les deux n'avaient pas d'expériences significatives avec entre guillemets un service identifié RH. Donc euh, la solution pour eux de temps partagé était plutôt intéressante : un apport de compétence, à mi-temps dans un premier temps pour développer et puis créer la fonction RH sous réserve, bien évidemment, il fallait que ça marche et que ça fonctionne. Voilà un petit peu le contexte…
Et sinon, dans chaque entreprise, vos missions, ça consistait en quoi précisément ?
Ouais, alors euh… Dans les deux entreprises, un contexte, on l'a dit, administration donc je ne me suis pas du tout occupé en tout cas dans un premier temps pas vraiment de la paie d'accord. Donc, paie, gestion administrative pas vraiment. Les entreprises fonctionnaient avant que j'arrive hein d'accord. Donc, à chaque fois, ça a été plutôt sur l'aspect juridique, droit social…
D'accord.
Soit concernant des motifs, des licenciements des choses comme ça, soit concernant les 35h, la mise en place de plan d'épargne entreprise, accord d'intéressement. Donc on était, recrutement, formaliser le recrutement. Donc, on était vraiment sur le développement d'outil RH en fait d'accord…
D'accord. Dans les deux entreprises ?
Dans les deux entreprises ouais. De façon relativement similaire même si le contexte social est un peu différent, parce que d'un côté une entreprise familiale donc ici, avec le patron voilà, Mr Thibault, fils de Mr Thibault père d'accord qui reprend la société, côté familial très développé. Et puis, en face, société du groupe Intermarché, donc euh purement industrielle avec un contexte social un peu différent. Voilà. Donc contexte différent mais problématiques, on va dire grosso modo identiques…
D'accord… Excusez-moi. Et vous êtes resté combien de temps à temps partagé ?
Alors, un an. Un an, j'ai fait une boucle d'une année jusqu'en mars euh 2002 ? 2001 ? Je sais plus, j'ai commencé, j'ai dit ?
2000.
2001, oui, c'est ça, mars 2001. Euh, donc là voilà pendant un an. Alors pourquoi, ça doit être ça la question hein ?
Oui.
Pourquoi le départ ? Euh, parce qu'en l'occurrence, l'activité des deux, enfin voilà, j'avais vraiment créé mon poste hein dans les deux entreprises.
D'accord.
Donc hein, il y a un moment où c'est difficile de réussir à joindre les deux bouts. Alors, pour deux raisons : parce que je m'y suis investi euh énormément, ca c'est clair… Pour que ça se

développe et ça fonctionne. C'était aussi un peu mon objectif hein quelque part de créer une vraie fonction dans les deux entreprises. Euh, ensuite…Et puis ensuite, bon, le jeune âge, c'est-à-dire que je n'avais pas beaucoup d'expérience en RH. Euh, donc pas beaucoup de recul. Donc, c'est vrai que, en fait, en mars, Monsieur Thibault, m'a proposé ben, d'intégrer entre guillemets, à temps plein l'entreprise parce que c'est vrai qu'à un moment, je voyais mal comment continuer à fonctionner avec deux entreprises.

D'accord.

Avec du recul aujourd'hui, je pense que c'était plutôt parce que j'étais jeune entre guillemets et que donc ça commençait à se compliquer et que j'avais besoin un peu de poser mes valises, de rentrer un peu plus dans le détail, enfin voilà. Essayer de gérer un peu sur le fond, j'avais un peu l'impression voilà d'aller dans tous les sens sans tout formaliser. Donc voilà, l'idée ça a été de dire voilà en effet, je rentre, je stabilise, je me créé un poste et puis quelque part, c'était aussi une aspiration en tant que jeune. Au début, je ne me disais pas forcément tiens voilà le temps partagé je vais faire ça toute ma vie. Donc euh voilà, c'était aussi dans mon aspiration personnelle. Du coup, je suis rentré à temps plein ici en tant qu'assistant RH.

D'accord.

Et puis voilà…

Puisqu'en fin de compte, on a appelé la responsable du GE d'Iroise et on parlait avec elle au téléphone et elle nous a dit que au niveau du temps partagé pour les jeunes, c'était peut être plus difficile et que elle, elle avait peut être plus l'habitude de cibler des personnes qui étaient séniors parce qu'ils avaient plus d'expérience. Donc, par rapport à votre expérience, on voulait savoir, comme vous étiez jeune quand vous avez fait du temps partagé, c'est peut être plus…

C'est très vrai. Aujourd'hui, c'est d'ailleurs ce que, je l'aurais dis d'ailleurs à un moment donné dans l'entretien, aujourd'hui, je le vivrais d'une manière complètement différente. Ca c'est très clair.

On a besoin d'une expérience avant de faire…

Pas forcément, on peut entrer, moi, ça m'a énormément aidé, ça m'a énormément appris, je ne regrette pas du tout cette expérience bien au contraire. Maintenant, c'est vrai que le challenge est un peu compliqué d'accord. Donc, j'ai eu la chance d'avoir des patrons qui étaient, avec qui ça se passait bien, je me suis bien intégré, je me suis aussi bien investi donc ça a bien marché. Mais, c'est vrai que, naturellement, il faut que le contexte soit favorable à l'intégration d'un jeune. J'ai eu la chance aussi d'avoir deux personnes quand même qui étaient à orientation paie mais qui connaissaient un peu le droit social.

D'accord, oui.

Donc qui étaient là quand même en support aussi. Il y avait des cabinets de conseil dans les deux sociétés. Donc, du coup voilà, j'avais quand même un peu de support pour travailler et puis pour construire les choses. Mais c'est vrai que c'est, ben quand on sort de l'école, on n'a pas d'expérience, il faut, on a beaucoup de choses à apprendre encore. Donc, on passe beaucoup de temps à apprendre, à se documenter, à rentrer dans le détail, à voir concrètement comment ça se passe donc à mettre les mains dedans. Donc euh, alors que quand on a un peu d'expérience, ça va beaucoup plus vite. Donc voilà, j'ai compensé par beaucoup d'investissement, beaucoup de temps pour avancer.

D'accord.

Je ne dis pas que le temps partagé n'est pas adapté aux jeunes diplômés, je ne pense pas au contraire, ça peut être très bien mais il faut être prêt entre guillemets à rentrer dans cette logique là, c'est-à-dire qu'il ne faut pas euh…

C'est beaucoup de travail quand même parce qu'on se sépare entre deux entreprises ou plusieurs entreprises donc euh…

C'est ça ! La barre est un peu plus haute on va dire que si vous rentrer de façon assez classique dans un groupe ou vous êtes assistant RH et que vous allez mettre six mois en formation, enfin j'exagère trois mois en formation, intégration, séminaire. Donc bon, en l'occurrence là non. On arrive le matin, on a des dossiers en cours donc il faut crocher dedans et dans les deux. Donc, c'est vrai que c'était un peu compliqué mais bon, après c'est tout à fait jouable, enfin, moi, je vous le dis, je ne regrette pas du tout, bien au contraire. C'est vrai qu'en deux ans, enfin, en un an, on double son expérience.
D'accord.
En gros, on mène deux expériences de front quoi. C'est quand même super enrichissant, en plus, le travail que l'on peut faire chez l'un sert souvent à l'autre aussi. Il y a une mutualisation qui est clairement identifiable et utilisable.
Et au niveau du temps, c'était combien ? C'était par semaine ?
Trois jours, deux jours. C'était Lorient-Muzillac donc je ne pouvais pas couper ma journée en deux, ça faisait trop de temps sur la route. En revanche, je coupais mes semaines en deux donc une semaine trois jours deux jours et deux jours trois jours la semaine suivante.
Ah d'accord, ok.
Donc, j'étais en moyenne sur un mi-temps.
D'accord. Et sinon, une fois que vous avez été embauché chez Bergeron, au niveau de l'autre entreprise, le poste euh, quelqu'un l'a récupéré en temps partagé ?
Non, en temps plein.
En temps plein : ils ont repris un temps plein aussi.
Ils ont repris un temps plein, oui tout à fait.
Donc, en fin de compte, ces entreprises là qui n'avaient pas de personnes vraiment dédiées à la RH, une fois qu'elles en ont eu à temps partagé, elles se sont dit qu'elles avaient besoin de plus.
Oui, tout à fait. On a vraiment créé le besoin on va dire.
Oui, vous aviez créé un peu le besoin.
Oui, tout à fait.
Elles ne pouvaient plus se passer de la fonction RH.
Oui et le PDG aussi. Et puis, le problème quand vous commencez à mettre des outils en place et des choses, ben après, il faut les faire vivre. Donc du coup, il faut quelqu'un…
D'accord.
Les prenndre en main quoi. Et il était hors de question que ce soit à la fois la personne qui s'occupe de la paie ou le directeur lui-même qui le fasse alors…
Donc, ils ont pris quelqu'un.
Ben voilà, ils ont pris un responsable RH, un jeune responsable RH pour prendre la suite entre guillemets hein, de façon assez classique.
D'accord. Et sinon, je vais revenir peut être plus précisément sur le temps partagé parce qu'on aimerait savoir votre propre définition du travail à temps partagé.
Hum, je serais bien incapable de vous en sortir une. Une définition euh…
Ou selon vous, ce qui, les critères, les éléments…
Le profil pour faire du temps partagé ou ce qu'est le temps partagé ?
Ce qu'est, oui voilà, le temps partagé. Comment vous allez le définir ?
Ouais euh… Euh, ben c'est, j'ai envie de, il n'y a pas, ben je ne sais pas…
Parce que là, vous nous avez dit : il y a l'apport de compétences, ça peut être dans la définition, je ne sais pas…
Hum, oui. Il y a plusieurs portes d'entrée. Maintenant, ça peut être le temps partagé vu par l'employeur ou le temps partagé vu par le salarié. Ben globalement, c'est la mise à disposition euh, de compétences à temps partiel quoi. Donc euh, pour moi le temps partagé c'est ça. C'est le partage de compétences à disposition des entreprises. Donc là, on va dire que c'est général

après c'est l'intérêt que peut porter l'employeur, le salarié pour le temps partagé. Mais oui de façon générale, c'est la mise à disposition de compétences euh, en temps partiel et adapté à la fois aux compétences et aux besoins.
D'accord. Par exemple, quand on vous demandait de définir votre métier, c'est pas un métier qui est quand même connu, vous le définissiez comme ça, comme de la mise à disposition …
Oui, tout à fait, c'est le métier DRH mais après à temps partagé. Mais on peut retrouver ça, enfin là, en l'occurrence on passe par un groupement local d'employeurs qui gère la relation contractuelle mais on pourrait très bien imaginer des personnes qui se disent moi je vais faire un mi-temps dans une entreprise pour faire de la paie ou des RH et puis un mi-temps dans une autre entreprise. C'est déjà du temps partagé. Après, le groupement local d'employeurs en l'occurrence il gère la relation. Mais c'est une fonction RH à temps partiel comme vous pourriez, vous êtes Responsable Marketing à temps partiel et vous vous occupez à temps partiel de vos enfants. Voilà, vous êtes d'abord Responsable Marketing à temps partiel, en l'occurrence la somme des deux mais le métier est le même, ben après il y a des enjeux surtout en terme d'organisation, d'organisation personnelle et professionnelle c'est tout. Il y a des contraintes liées au temps partagé mais maintenant le métier en tant que tel, il est, la fonction est identique.
Et sinon, au niveau des différentes formes, vous avez cité le groupement d'employeur, donc nous ce que l'on appelle plutôt le multi salariat, c'est un salarié qui va, lui-même, dans plusieurs entreprises, selon vous, il y en a d'autre ou ?
Hum, on peut imaginer le portage salarial qui existe aussi euh…
Parce que nous, ce qu'on avait identifié, c'est également au niveau des consultants, est ce que vous pensez, les consultants, ils se considèrent, quand on regarde sur Internet, comme pouvant effectuer du travail à temps partagé.
Tout à fait, oui.
Pour vous, c'est…
Ouais, c'est relativement similaire. C'est relativement similaire, après l'approche…
Parce que nous, ce qu'on avait identifié, c'est que c'était plus une approche commerciale…
Alors, oui euh… C'est, j'ai envie de dire, il faut séparer à la fois le fond et la forme. Sur le fond, je suis assez d'accord : le consultant est capable de faire le même métier dans l'entreprise après sur la forme, en effet, la relation entre soit le client-fournisseur soit employeur-salarié soit voilà est un peu différente donc j'ai envie de dire c'est des portes d'entrée qui sont un peu différentes. Malgré tout, les marchés ne sont pas les mêmes. Quelque part, c'est une autre habitude de gestion. Je pense qu'un entrepreneur qui va chercher un consultant, ça a une notion de temps, on fait appel à un consultant souvent sur une mission de courte ou moyenne durée. Le consultant est aussi souvent salarié d'une société de consulting en RH d'accord. C'est un intervenant donc on va dire, de façon temporaire. Alors que la notion de temps partagé, il n'y en a pas forcément, c'est des CDI donc il n'y a pas de limites dans le temps si ce n'est les limites que l'on veut se donner ou que l'on se donne.
Oui, parce que c'est une relation qui se construit sur les années. Au niveau des consultants, c'est plus sur une mission.
C'est ça. C'est plus sur une mission souvent par une société de consulting donc une prestation de services, donc entre guillemets un devis une facture quoi. Donc, pas de lien de subordination, pas de lien contractuel contrairement au temps partagé ou même si c'est aussi une prestation de services parce que quelque part, c'est le GE qui facture. C'est ça, qui facture la prestation à l'entreprise après il y a quand même un lien de subordination alors que juridiquement, ce n'est pas forcément toujours le cas aujourd'hui. C'est vrai que les GE souffrent d'un manque de structure juridique hein…
Oui, c'est ce que l'on…
Aujourd'hui, on le dit souvent, ça reste encore embryonnaire.

Oui, qu'au niveau du droit du travail, c'était pas obligatoirement clair.
Voilà.
Parce que c'est, en fin de compte, vous faîtes partie, pour ce qu'on a vu, vous faîtes partie, quand on est dans un GE de la convention collective du GE.
Tout à fait.
Mais après, qu'ensuite les conventions collectives étaient plutôt basiques pour permettre ensuite aux salariés d'avoir les conditions de l'entreprise dans laquelle il travaille.
Tout à fait. Alors c'est un peu complexe, c'est vrai que c'est comme ça que ça se fait aujourd'hui. En fait, c'est à défaut en fait hein. On essaye de trouver des solutions pour, voilà, euh, qui sont les plus tenables. Mais, c'est vrai que le principe, c'est que vous êtes salarié du GE, d'accord, et non pas de l'entreprise d'accord. C'est le GE qui vous paie. Donc, vous dépendez de la convention collective du GE, après, un peu dans la même logique que des intérimaires en fait hein, parce que c'est un peu ça aussi, ça se rapproche de l'intérim, c'est entre guillemets : les salariés qui dépendent de l'entreprise doivent bénéficier des mêmes avantages que les salariés, voilà.
D'accord.
C'est pour ça que les GE ont souvent des conventions collectives qui sont relativement basiques d'accord. Enfin, ils essayent en tout cas.
Oui, c'est ce qu'elle nous disait, qu'elle essayait d'avoir des conventions collectives assez, qu'il n'y avait pas vraiment de restrictions pour permettre aux salariés ensuite, d'avoir les avantages de l'entreprise.
Voilà, vous n'avez pas vu Franck Delalande mais bon, par exemple à Vannes, c'est le caoutchouc. C'est une convention relativement basique historiquement parce que c'était Michelin qui était en face et donc qui était un des premiers adhérents. Ca permet, j'ai envie de dire, elle est relativement simple donc les autres sont au moins toutes aussi bonnes. Ca permet de laisser un peu de souplesse et pas trop de contraintes. Mais je pense que, c'est par défaut toutes ces solutions hein, on est bien d'accord, ça n'est pas des solutions qui sont construites et à mon avis, à terme, il faudra qu'ils trouvent des solutions pour…
Et vous, vous avez des solutions pour éviter que ça soit, qu'on soit obligé de passer par…
Ouais, je pense qu'il faut que… Il y a deux éléments. Je pense qu'il faut que les groupements locaux d'employeurs grossissent, qu'ils soient représentatifs et puis, ben après qu'ils se fédèrent entre guillemets, qu'il y ait aussi, au même titre qu'on a des choses particulières pour, dans le domaine du caoutchouc, du cartonnage ainsi de suite, ben pour les GE, qu'il y ait entre guillemet une convention qui leur est propre. Je pense qu'il faut qu'ils fassent leur trou entre guillemets dans le droit du travail et qu'ils aient aussi leur périmètre fonctionnement qui leur est propre, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.
D'accord.
Mais, c'est vrai que c'est pas simple, c'est vrai que c'est une relation à trois, tripartite… C'est pas simple.
Et sinon, je vais revenir aux… Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients du travail à temps partagé, les contraintes ?
Alors, pour qui : pour le salarié ou pour l'employeur ?
Pour vous : pour le salarié.
Pour le salarié euh. Alors les avantages : multitude d'expériences hein, on est bien d'accord, ca veut dire quelque part, c'est ce que je disais tout à l'heure, on mutualise euh. Une forme d'autonomie, alors est-ce que c'est, je pense que c'est propre aux RH ou en tout cas aux postes avec un peu de responsabilités, la difficulté avec le temps partagé, c'est que souvent la RH, on ne laisse pas ça à n'importe qui entre guillemets, le patron il a toujours un œil surtout dans les PME, on a toujours un œil sur les RH, je veux dire c'est pas, enfin je ne veux pas dénigrer aucun service mais c'est pas les achats ou quelque chose où ça peut se faire

relativement simplement. Bah, les RH, on parle du personnel et les salaires ainsi de suite. Donc, l'intérêt, c'est pour ça que je rebondis sur la question parce que les RH à temps partagé, l'intérêt, c'est que vous êtes à la fois pas salarié de l'entreprise d'accord mais vous rentrez dans le cœur de l'entreprise. Donc, vous avez une position qui est relativement pas ambiguë mais un petit peu quand même parce que vous n'êtes pas salarié de l'entreprise mais vous êtes au courant enfin voilà, vous rentrez dans toute la partie humaine de l'entreprise et donc vous avez une relation avec le patron entre guillemets qui est un peu particulière. C'est-à-dire que, à la fois vous êtes entre guillemets salarié mais vous ne l'êtes pas vraiment d'accord. Donc, il y a un rôle, il y a une proximité et il y a un échange qui est, je pense, pas pareil que quand on est salarié d'une entreprise d'accord. Alors, c'est vraiment euh, c'est très vrai pour les RH, c'est aussi vrai pour tous les postes où il y a un peu de technique, un peu de compétences hein donc euh. Vous avez une relation avec le patron qui est quand même un peu différente.
Oui, parce que oui, vous n'êtes pas vraiment salarié…
Parce que je ne suis pas vraiment salarié, parce que je travaille ailleurs, parce que voilà, parce que c'est pas lui qui nous a embauché mais je suis salarié, ce qui fait qu'il vous prend un peu comme un consultant mais aussi comme un collègue et du coup ca donne une proximité et un échange qui est un peu différent d'un salarié à proprement dit où le lien de subordination est très clair. Là, il y a entre guillemets une autonomie, une liberté et puis un échange, une relation qui est un peu différente. Donc, ça c'est un élément super intéressant parce que du coup, vous abordez les choses, c'est plutôt sympathique. Donc ça, c'est intéressant. Après la contrainte… Enfin, il y a d'autres avantages hein. L'avantage, c'est la liberté, l'autonomie : autonomie de gestion, d'organisation. C'est clair que dans des fonctions comme ça, même si vous avez des comptes à rendre comme partout, avoir un minimum de souplesse et d'autonomie dans votre métier, ce n'est pas désagréable au contraire. Après, les inconvénients, c'est un peu le contrepied des avantages hein. L'organisation n'est pas simple : c'est sur qu'il faut être rapide d'esprit, il faut être vif d'esprit parce que vous passez de l'un à l'autre. Quand vous êtes chez l'un, l'autre continue à travailler d'accord. Donc, ça veut dire qu'il y a toujours une phase de réadaptation dès que vous arrivez : qu'est ce qu'il s'est passé en fin de semaine, qu'est ce qu'il s'est passé hier ? Donc, ça veut dire que ce n'est pas de tout repos. C'est clair, des postes à responsabilités en temps partagé, c'est pas de tout repos. Il faut être vif d'esprit, voilà, il ne faut pas perdre trop de temps. C'est-à-dire, parce que en gros, les gens vont vous…Vous êtes en temps partagé, vous avez des responsabilités donc voilà, ils vous mettent dans la boucle hein, donc c'est jamais… Moi, c'était pas deux mi-temps quoi, c'était plus que deux mi-temps. Parce que forcément, vous ne pouvez pas réellement couper quoi. C'est vrai que l'on peut imaginer, moi ici j'embauche des gens maintenant à temps partagé aussi pour des postes de production, ça n'a rien à voir : ils viennent chez nous en fin d'année parce qu'on fabrique beaucoup pour les fêtes de noël, donc là ils travaillent, ils suivent les horaires de la production d'accord. Donc, ils viennent généralement de Septembre à Décembre en règle générale, ils participent à la fabrication et puis après ils vont chez Bic par exemple ou dans l'alimentaire.
D'accord.
Donc, là en l'occurrence, pour eux, il y a des horaires, il y a des choses, donc je veux dire, ça ne change pas grand-chose, enfin ça leur demande aussi une faculté d'adaptation, d'organisation hein, mais j'ai envie de dire, c'est relativement callé et puis, quand ils partent, entre guillemets, ils laissent leurs bottes, ils retrouvent une boîte.
D'accord.
Enfin voilà, il ne s'est pas passé grand-chose. Alors que vous, vous revenez sur votre bureau, il reste tout le courrier qui n'a pas été traité enfin voilà, il y a plein de choses qui vous concernent, ça s'est accumulé, donc vous, il faut ré avaler le morceau quoi. Bon voilà,

maintenant, c'est aussi super intéressant. C'est un peu le retour, c'est les inconvénients des avantages et les avantages des inconvénients.

Et sinon, ça a changé quelque chose une fois que vous n'étiez plus à temps partagé avec la relation avec votre employeur ?

Non, parce que globalement elle était construite, elle était posée…

D'accord.

Non, non, pas vraiment. Je pense, je sais pas… Enfin, je pense que non parce qu'elle était construite et puis elle n'a pas duré très longtemps. Je pense que si j'étais resté pendant 5-6 ans, 7-8 ans à temps partagé, si j'avais basculé au bout de 7 ans, peut être que, enfin je sais pas. En tout cas, au bout de 7 ans, ma relation, si je fais le point au bout de 7-8 ans maintenant que je suis là, si j'étais resté à temps partagé, je n'aurais peut être pas la même relation aujourd'hui que je l'ai actuellement. Le fait d'être en CDI voilà quoi. Parce que quelque part, je suis salarié de l'entreprise à temps plein, je suis rentré un peu dans les tuyaux entre guillemets, et puis, il y a cette euh, le patron a toujours cette euh, quand vous avez un salarié à temps partagé, vous vous dîtes ah tiens il bosse ailleurs, comment il est ailleurs, enfin voilà, quelque par, il vous appartient sans vous appartenir. Et donc cette euh, il y a un sentiment qui est particulier pour l'employeur je pense. Notamment qui change la relation avec le salarié.

D'accord. Mais, vous avez senti qu'il souhaitait savoir comment ca se passait dans les deux entreprises ?

Bien sur, bien sur. Voilà tout à fait. Et en toute transparence, c'était intéressant. Ils sont d'ailleurs venus réciproquement, l'un et l'autre d'accord. Je pense que c'est super intéressant. Il faut que l'employeur rentre dans cette logique là. C'est aussi tout bénéfice pour lui d'accord.

Oui, pour le partage d'expérience…

Bien sûr. Après, à partir du moment où les sociétés ne sont pas concurrentes, qu'elles ne sont pas sur le même marché, et voilà, que ce qui se fait dans une ne peut pas nuire à l'autre, y'a pas, au contraire, il y a plutôt intérêt, même besoin à se rapprocher parce qu'on s'aperçoit que les problématiques des uns et des autres sont relativement communes. Donc aussi, les solutions sont relativement proches, on ne va pas dire identiques mais souvent très proches. Il faut que, à mon avis, l'employeur a tout intérêt à, et souvent ils le sont, à rentrer dans cette logique là. C'est aussi une logique d'ouverture pour eux : quand vous prenez des salariés à temps partagé, c'est que quelque part aussi, on s'ouvre sur les autres entreprises, on s'ouvre sur le marché, voilà, c'est vraiment une possibilité d'ouverture. Je pense notamment à des PME qui n'ont pas forcément beaucoup de contacts, qui ne font pas partie d'associations, de groupes de travail ou de clubs entre guillemets : c'est aussi une faculté de rentrer dans un réseau, d'échanger avec d'autres chefs d'entreprises, des salariés. C'est enrichissant pour eux aussi.

Donc, il y a peut être aussi plus de facilités pour une personne qui travaille à temps partagé de travailler dans deux entreprises de secteurs différents ou est-ce que c'est possible de travailler dans deux entreprises du même secteur ?

Alors, on peut imager, après c'est clair, dès que vous vous rapprochez en terme d'activité, il y a le risque de concurrence. A partir du moment où vous êtes sur des marchés similaires et que vous vous battez pour prendre des marchés, vous avez allez éviter de vous partager quand même un salarié quoi enfin globalement. Je ne vois pas trop comment on pourrait imaginer…

Euh, oui, c'est assez…

A temps partagé chez Bouygues et chez SFR, à mon avis… (rires). Il y a peu de chances qu'ils soient dans cette logique là. Voilà, par contre, après, dès que vous êtes sur des marchés un peu différents, je crois que c'est vraiment un problème de concurrence, de transfert de savoirs enfin voilà, il ne faut pas que ca puisse nuire quoi.

D'accord. Et sinon, si j'ai bien compris, vous êtes toujours en relation avec le GE de Vannes ?

Oui tout à fait. Donc moi, je continue à prendre des salariés à temps partagé depuis euh… On va dire, moi, j'étais le premier ici à rentrer à temps partagé donc depuis, il y en a toujours eu. Donc essentiellement, en ce moment, sur la prod, donc on est monté jusqu'à une dizaine de salariés à temps partagé d'accord. Alors sur des profils, je pense que la situation économique n'est pas très favorable en ce moment pour développer le temps partagé, l'emploi en général donc euh. Mais, on essayera après de développer les postes entre guillemets, avec des compétences. Là, on est sur des postes opérateurs, donc nous, ça répond à notre problème là du point de vue employeur. Mais, tout à l'heure, quand on parlait de la définition du temps partagé, on disait : c'est la mise à disposition de compétences à temps partiel euh, ca répond aussi à un besoin de saisonnalité hein. Nous, en l'occurrence, les opérateurs, quand ils viennent, c'est pour répondre à notre problème, problématique de saisonnalité. En disant, on sait ben de toute façon, toutes les fins d'années, on a beaucoup plus de travail qu'en début d'année donc on a besoin de beaucoup plus de personnels donc voilà. Donc, ça veut dire qu'on les intègre dans nos équipes, ils sont en CDI, on sait qu'on les retrouve tous les ans.

D'accord.

Et, ça évite de recruter des nouveaux, des intérimaires. Ca veut dire, là en l'occurrence, alors sur un axe un peu différent mais c'est important dans la définition. Mais, en ce moment, le temps partagé répond à notre problématique de saisonnalité ou en partie en tout cas, pas totalement.

D'accord. Donc, c'est une alternative aux intérimaires, parce que les intérimaires, on ne retrouve pas forcément les mêmes personnes, elles ne sont pas obligatoirement disponibles sur une plus longue période…

Ouais, tout à fait. Enfin, ce n'est pas pareil que les intérimaires… C'est pas une alternative… En tout cas, c'est une autre possibilité de réponse à la problématique à la saisonnalité.

D'accord. Donc, en fin de compte, on n'est pas obligatoirement sur des fonctions support au niveau du travail à temps partagé.

Non, non, tout à fait.

Parce que, bon moi, j'étais plus sur l'idée des fonctions supports, marketing que sur la production. J'aurais pas…

Tout à fait, ils ont beaucoup, enfin, il y a pas mal de postes comme ça… Alors, c'est pas la majorité, enfin, je ne pense pas mais, c'est relativement significatif quand même. Sinon, on retrouve des comptables, de la communication, du marketing, des RH, de la sécurité, au niveau internet, de l'informatique… Donc, c'est quand même… Enfin, je ne sais pas… Il faudrait demander à Franck Delalande le rapport, je ne le connais pas, mais c'est à la fois, il n'y a pas que du support, il y a aussi de la production. Et, en l'occurrence, quand il y a de la prod, c'est pour des problèmes de saisonnalité.

Ok. Et sinon, au niveau plus des mutations externes, en ce qui concerne les changements qui ont eu lieu sur l'organisation et sur le métier… Je ne sais pas si je suis claire…

Pas trop.

Donc, c'est plus au niveau des mutations externes, en terme économique, juridique vous l'avez évoqué ou sociologiques, c'est quels sont ces changements et quels sont les impacts qu'ils ont eu sur votre métier… Je ne sais pas si c'est plus clair.

Enfin, si. Je vois un peu ce que vous voulez dire. C'est-à-dire que… Alors, sur le métier à temps partagé ou sur le métier des RH ?

Sur le métier du temps partagé pour les RH.

Ok, on est bien d'accord. Donc, ça veut dire que, ben, en effet, on est dans une société qui bouge, donc ça veut dire que les habitudes, les façons de travailler, les façons de penser ne

sont plus les mêmes. Les entreprises vivent de façon différente, on l'a vu encore avec la crise économique voilà. Donc, entre guillemets, quels sont les impacts sur le temps partagé ?
Oui.
Ben, je pense que la solution du temps partagé, dans le domaine RH en autres comme toutes les autres fonctions supports… Franck Delalande parle de flexisécurité par exemple. Je pense que c'est, le terme est assez bien approprié… C'est vrai que, à la fois, ça sécurise le salarié parce qu'il est salarié d'un groupement en CDI et puis on voit bien aussi que ça répond à la demande des entreprises qui, en fonction du marché, de leur situation économique, à un moment donné, ont un besoin de telle ou telle compétence, à des moments moins. Donc, ça permet… Aujourd'hui, je pense que l'évolution de la société et des nos organisations va plutôt dans le sens du temps partagé. A mon avis, plus les années vont passer et plus cette solution devrait trouver un sens entre guillemets dans l'organisation pour se démarquer potentiellement. Parce qu'elle répond, comme d'autres hein, on parle de statut d'auto entrepreneur, on voit aussi beaucoup de gens qui se mettent à leur compte, c'est aussi euh, de nouvelles formules entre guillemets de relations. C'est plus les relations classiques employeurs-salariés, on voit bien qu'on essaye de passer par d'autres biais, d'autres axes, mais toutes ces solutions là ont de l'avenir, c'est clair. Parce que l'on voit toute la complexité d'avoir des salariés propres aujourd'hui dans une entreprise, avec toutes les incidences et les complications qu'il peut y avoir quand on a besoin, pour x raison, de se développer ou de limiter son activité ou de s'adapter, c'est vrai que c'est pas… Le Droit du travail aujourd'hui est quand même relativement lourd, important et contraignant, donc à mon avis, les entreprises, dans les années qui viennent, auront besoin encore plus de flexibilité et de souplesse. Et le temps partagé, à la fois en RH et dans les autres domaines, à mon avis, a vraiment sa raison d'être.
D'accord. Donc, là c'était plus au niveau économique mais au niveau sociologique…
Alors, sociologique… Là, en l'occurrence, euh…
On avait préparé quelques questions, si ca peut vous donner quelques idées.
Oui.
On était parti sur : pensez-vous que le recours au travail à temps partagé, c'était une voie à explorer pour lutter contre le chômage des jeunes ou le faible taux d'emploi des séniors ?
Oui. Je pense que c'est une réponse en tout cas. En tout cas, ça peut aider. Moi, en tout cas, ça a été mon cas donc hein, je ne vais pas dire l'inverse. L'emploi des jeunes, l'emploi des séniors, si si, en effet, on est bien dans cette logique là. Un jeune qui commence, euh, il y a des entreprises en face qui ne sont pas sûres de leurs besoins ou qui veulent voir un petit peu, ça répond bien. Et puis, d'un autre côté, quelqu'un qui est en fin de carrière, ou qui a eu de grandes expériences, qui a beaucoup d'expérience, et qui est prêt à être à la mettre à disposition des PME, ça peut répondre complètement aux besoins donc non, non, je pense que… Voilà, je pense que, c'est, en tout cas, un outil pour lutter contre le chômage des jeunes et le chômage des séniors.
D'accord. Et sinon, est-ce que c'est une voie aussi à explorer pour améliorer bah l'équilibre entre la vie privée et la vie familiale ? Finalement, après ce que vous avez dit, pas trop…
Ouais, alors, après, c'est pour ça, aujourd'hui, moi, par exemple, je retournerais bien dans le temps partagé un jour, je n'ai jamais dis le contraire, mais par contre, je l'aborderais complètement différemment. Parce que l'expérience aidant entre guillemets, j'aborderais les choses ouais de façon complètement différente. Donc, j'ai envie de dire, oui, ça peut être une solution après faut pas trouver… Je pense à des femmes notamment, ça peut être intéressant pour des femmes, notamment pour leur permettre de trouver du temps partiel, de se dire, ben tiens je diminue mon activité, voilà j'ai plusieurs entreprises dont une qui a moins de besoins donc j'ai envie de dire on peut peut-être trouver plus facilement un équilibre. Le groupement d'employeur peut faciliter ça en disant ben voilà tu as travaillé à temps plein pendant 5 ans, là

y'a une entreprise qui tombe, ben ça tombe bien, tu vas avoir un enfant enfin voilà ça s'adapte, finalement, je ne veux plus qu'une entreprise sur les deux ou une entreprise sur les trois donc on peut plus facilement jongler entre guillemets, c'est super intéressant. On peut aussi, moi j'ai ma femme qui travaille à temps partagé donc je parle un petit peu aussi pour elle, mais elle c'est aussi ça ce qu'elle vit un petit peu, elle travaille dans l'informatique, où, je ne vais pas dire qu'elle a la chance de choisir mais presque aujourd'hui avec qui elle veut travailler. Donc, ça, ça a un côté super intéressant aussi. Voilà, ça permet de jongler dans l'organisation, par contre, c'est vrai que de toute façon, c'est quand même assez contraignant et ça a une forme, en tout cas sur des postes à responsabilités, encore que si aussi pour les opérateurs, c'est des gens qui n'aiment pas forcément trop le changement, enfin, il faut revenir, nous les gens ils font 6 mois chez BIC, 4 mois chez nous, donc voilà, changement d'habitudes. Quand on a un certain âge, ce n'est pas forcément facile mais je pense que c'est bon physiologiquement, je pense que c'est bon de se remettre en cause, de ne pas rentrer dans la routine, de voir ce qui se passe ailleurs, donc je pense que c'est intéressant. Mais, ça a aussi une forme de stress parfois et donc pour les métiers supports à temps partagé, c'est pareil quoi. Ben voilà, quand on travaille, enfin je ne sais pas, moi je vois ma femme qui travaille 4 jours semaine mais 4 jours dans 4 entreprises, ben c'est sûr que c'est intense quoi. Quand on y est, on ne perd pas son temps quoi, il faut que ça avance et il faut qu'on finisse, en gros quand on a fini la journée, on a fini la semaine donc il faut boucler donc enfin voilà, il faut boucler pour la semaine suivante parce qu'on ne va pas revenir. Et puis des fois, il y a des impondérables donc on vous appelle pendant que vous êtes chez l'autre, enfin bon. C'est vrai que ça nécessite aussi, en fait, c'est une capacité personnelle. Après, voilà, comme un peu tout, ça peut avoir des avantages sur la vie personnelle parce qu'on a pas mal d'autonomie, on a une faculté d'organisation qu'on n'a pas ailleurs hein. Par contre, c'est vrai qu'en termes d'intensité et d'implication, c'est aussi super important. Il faut… Mais, c'est aussi super stimulant, c'est motivant, quelque part, on est toujours dans le marché quoi. C'est-à-dire qu'on ne s'endort pas quoi.

Oui.

Ce qui est aussi super important quoi.

Donc, au niveau de la RH, il faut vraiment être en veille au niveau des changements pour toujours suivre quoi…

Ouais. Alors, en l'occurrence, j'ai envie de dire, quand vous êtes à temps partagé, vous avez moins ce problème là que quand vous êtes en interne. J'ai peut être plus de difficultés aujourd'hui, en toutes proportions gardées, parce que quand on est en temps partagé, on travaille avec des collègues différents, dans des environnements différents donc mécaniquement, on est confronté à beaucoup plus de difficultés. Donc, ça veut dire qu'on échange beaucoup plus quoi. Alors que là, je veux dire, je suis en interne, j'ai mon truc, j'ai mes petits abonnements donc on peut tomber dans une forme de routine qui est euh, sur laquelle il faut rester vigilent pour justement toujours rester en veille. Moi, je cultive mon réseau, on s'informe, on se forme. J'ai envie de dire que dans le temps partagé, ça fait partie du quotidien parce qu'on est de façon permanente en mouvement quoi, en tout cas de façon plus importante. J'ai envie de dire c'est moins difficile mais c'est tout à fait vrai, il faut continuer à s'informer, il faut continuer à se cultiver, à regarder mais ça va bien dans la fonction quoi. La fonction est déjà bien dans ce rythme là d'accord.

Oui, de toute façon, il y a la notion de partage donc partage aussi avec les collègues et…

Voilà, communication, échange…

D'accord. Et sinon, au niveau externe, c'est euh. Ouais, nous, on avait ciblé au niveau économique, juridique, sociologique, vous avez d'autres … ?

Euh, non. Après, il y a un côté un peu novateur quand même. C'est vrai que quand on en parle, on dit toujours : qu'est ce que tu fais ? Le temps partagé c'est quoi ? Donc, ça c'est un

côté sympa. Alors, c'est sympa mais il faut le vivre, il faut l'assumer. C'est vrai qu'il y a des gens qui, clairement, aujourd'hui, non, il y a des gens, qui à mon avis, enfin, qui ne l'assument pas bien. On le voit bien. Et moi, je vais prendre mon cas perso, peut être qu'au début, quelque part, pas que je n'assumais pas mais j'aspirais à être un peu comme tout le monde, avoir un poste à temps plein en CDI parce que, quelque part, c'est la norme, on est un peu formaté et donc voilà… Ca veut dire qu'on peut se sentir un peu marginal entre guillemets, ceci étant, quand on arrive à passer outre, et aujourd'hui, par exemple, je n'aurais plus du tout ce sentiment là si demain je devais retourner en temps partagé, ça ne me gênerait pas du tout, bien au contraire. Donc, c'est vrai que c'est, comme toute fonction, tout métier un peu, pas inconnu mais mal-connu en tout cas, ça peut poser questions aux autres et ben après il faut être capable de le vivre et de l'assumer entre guillemets.
D'accord.
C'est vrai, qu'en tant que jeune diplômé, au début, ben, en tout cas, moi, ça me passionnait, j'étais très bien mais n'ayant pas connu… Enfin, voilà, c'est ça, selon la norme, j'aspirais à être en…
Et sinon, au niveau plutôt interne, les changements liés à l'environnement interne de votre entreprise ? Donc, pareil, économiques, sociologiques… qui ont eu un impact. Donc, nous, on avait plutôt ciblé, organisationnels, technologiques ou économiques, mais si vous avez…
Vous pouvez détailler ou pas ? Si vous avez des questions vous pourriez m'éclairer un petit peu ?
Oui. Alors au niveau organisationnel, on était parti sur… Donc, vous avez un peu répondu aussi tout à l'heure, c'était : une expertise RH est-elle réellement nécessaire pour répondre aux besoins de l'employeur ? Donc, on a vu que vous aviez créé deux postes, donc ensuite, une fois que vous êtes parti…
Par forcément, on parle surtout du besoin de l'employeur, ça peut... Pas forcément besoin c'est comme une entreprise... mais je pense quand même que ce n'est pas commun, c'est pas forcement facile, plus adapté. Mais pour moi clairement il y a de la place pour les jeunes en RH à temps partagé.
Au moment de votre arrivée dans l'entreprise, on avait plus ciblé les impacts positifs et négatifs qu'il y a eu sur l'organisation de l'entreprise ?
Toujours un petit peu quand comme vous présenter votre poste à l'employeur en interne, j'étais le premier en RH et le premier en temps partagé. Déjà il travaille à mi-temps, c'est un fainéant, il est seulement là 2 ou 3 jours par semaine, les gens ne comprennent pas vraiment, il faut donc une bonne communication interne, il faut expliquer aux gens mais par contre...Les relations avec les autres salariés, déjà quand vous êtes RH les relations sont pas toujours...
D'accord
Voila on s'adresse à des techniciens on ne vous connait pas moi je n'ai pas eu beaucoup de retour directe des gens par contre je peux constater ce qui se passe avec nous en temps partagé à l'usine. C'est très enrichissant parce que les gens sont très contents de se retrouver : « *Tient Marilyne reviens super qu'on ne l'a pas revue, c'était comment ailleurs ?* » Ca donne vachement de mouvement, ca permet de... On souffre un peu de ca car entreprise familiale, bassin d'emploi locale les gens fidèles peu de démission, peu de départ. L'âge moyen c'est 45 ans et 23 ans d'ancienneté. Il y a beaucoup de gens qu'on connu que l'entreprise donc forme de cloisonnement entre guillemets, pas forcement très sain sans tomber non plus dans le turn over a outrance et puis pas de stabilité on a besoin de s'ouvrir un peu sur le marché, voir ce qui se passe ? Ca c'est super positif et quelque part les gens viennent avec leurs expériences, leurs vécues, voir ce qui c'est passé comme changement et voir quelqu'un qui travaille à 50ans à temps partagé. Certains de nos opérateurs voient des gens qui dans leur entreprise, cela permet de casser le moule dans lequel on vit, et la sphère dans laquelle on vit, ca c'est super positif.

Et du coté négatif votre arrivée dans l'organisation a-t-elle engendré une peur de certaines personnes de voir leur pouvoir diminuer par exemple avec le service paye?
Non en l'occurrence pas dans mon cas il n'y a pas de raisons, j'ai envie de dire que c'est un peu comme quand vous faites rentrer un nouveau salarié, il y a un besoin. Le service paye était bien content de me voir arriver car elle faisait un peu le tampon sur des dossiers à mi chemin entre les deux. Donc bien que quelqu'un les prennent. A partir du moment où le besoin est présent et encore une fois c'est l'intervention, la façon de le présenter, de l'amener. En effet si quelqu'un en temps partagé arrive et que le service n'est pas prévenu cela pose question, mais au même titre qu'une embauche. Ca ne change pas radicalement les choses.
Au niveau organisationnel vous avez quelques choses d'autre à ajouter ?
Non en interne ça bouscule les choses.
Ce n'est pas la même routine ?
Oui pour les gens en interne effet stimulant, redonne du mouvement un peu d'élan. « Tient il arrive ils ont eu d'autre problèmes » C'est vrai du coup un peu de culture, formation, échange qui se créent qu'il n'y avait pas avant.
Au niveau de relations entre les salariés en CDI et en TTP ? Il n'existe pas de conflit ?
J'ai pas d'expérience entre guillemets, non, non.
Et pour vous ?
Il n'y avait pas de concurrence, c'est réellement un apport, c'est la manière dont ils ont cerné... s'entendre ensuite c'est un problème d'homme, pas un problème de temps partagé. Dans le temps partagé il faut-être capable de s'adapter, d'être souple car vous avez deux trois fois plus de collègues, dans des environnements différents, des cultures différentes. Il faut rester souple assez ouvert là-dessus pour pouvoir s'adapter et s'intégrer c'est une des grosses difficultés du temps partagé quand même.
Au niveau de l'intégration, comment cela se passe ?
On a des traits de caractères, une personnalité donc on peut se trouver dans une entreprise avec une culture, une façon de pensées différentes, de réagir. Il ne faut pas être arque-bouté sur ses positions.
Dans les 2 entreprises les cultures étaient quand même réellement différentes ?
Tout-à-fait une culture agroalimentaire, ou il n'y a pas d'horaire, dur physiquement donc c'est vrai l'état d'esprit des salariés est complètement différents.
Et les salariés ils avaient une difficulté à venir vous voir ?
Comme RH ?
Oui ?
Oui un petit peu alors c'est vrai mais moi j'avais plutôt une casquette, ou en temps partagé je ne travaillais pas sur du quotidien ce qui est à la fois particulier mais intéressant en l'occurrence ce qui était le cas dans mon domaine. Mais on peut très bien imaginer se caller sur des tâches quotidiennes et régulières ce qui n'était pas mon cas. En l'occurrence je travaillais sur des dossiers transversaux en soutien à la direction, qu'en soutien auprès des salariés. J'assistais plus l'employeur qu'un soutien aux salariés. Car emploi du temps à mi-temps donc ce n'est pas facile. Mais en réfléchissant sur des tâches quotidiennes, c'est possible aussi. On peut imaginer des tâches...en bref la formation, un responsable formation une fois par semaine, et bien on sait que le lundi si on n'a des besoins, et bien on gère le problème le lundi.
Les salariés étaient au courant de vos rythmes de travail ?
Oui communication à l'entreprise mais pas sur un axe ouvert aux salariés, plus une aide 1% patronale prévoyance, problème de mutuelle donc je n'avais pas besoin d'avoir pignon sur rue. Mais après cela n'arrivait d'avoir des échanges mais ce n'était pas... Mais par contre ils savaient il suffisait de demander au standard mais rien dans l'urgent

Au niveau des salariés, même si il y avait d'autres interlocuteurs, est ce qu'il y avait un manque ?

Non, mais avant il y avait personne donc c'est quand même mieux. Tout le problème c'est l'organisation, être carré dans les RDV, bien organisé, communiquer votre emploi du temps, votre employeur et vos collègues doivent savoir ce que vous faites, il faut de la transparence et pas dire je devais aujourd'hui mais je ne suis pas là je viendrai demain. Il faut être carré dans ses dossiers. Vous partez le mardi soir vous ne revenez que la semaine prochaine il ne suffit pas de laisser trainer ses dossiers, si vous devez voir le patron le mardi soir pour lui passer des consignes comme un consultant vous devez dire j'en suis là les dossiers sont ici, que cela soit bien rangé et que tout soit tracé et que vos collègues, votre patrons puissent venir suivre le dossier. Cela a été un excellent exercice en terme de qualité organisationnelle aujourd'hui j'en retire encore les bénéfices dans mon organisation de travail, sincèrement, c'était un enjeu important et aujourd'hui encore les bénéfices au quotidien.

L'utilisation des NTIC facilite la vie ?

Oui mais moi c'était en 2001 donc j'avais un ordinateur portable mais pas de connections internet donc à l'époque pas forcement les mails aussi mais pas aussi simple qu'aujourd'hui. Permet de mutualiser et de prendre des décisions, c'est vrai que c'est beaucoup plus simple. Au même titre les outils technologiques apportent globalement à l'entreprise. On est moins lié moins contraint. Mais cela nécessite quand même une organisation.

Quand on est présent sur un site, on doit-être à part entière sur ce site ?

Moi c'est un conseil que je donnerais. En gros si on pense à un dossier de là bas et inversement ce n'est pas bon, il faut s'investir et il faut être clair avec les employeurs pour ne pas être déranger respect mutuel, l'important c'est que si vous êtes bien organisé on ne vous dérange pas. Il faut savoir déléguer. Quand vous êtes à temps partagé l'entreprise doit pouvoir fonctionner sans vous. En aucun cas vous devez être une courroie indispensable à l'entreprise, comme si vous ne pouviez pas être là. Il faut tout organiser en interne pour que les gens sachent où sont les dossiers. En l'occurrence je n'ai pas le souvenir d'avoir été dérangé au départ peut-être un peu si ce n'est pour avoir qu'est ce que je fais.

C'est aussi une question avec vos employeurs ? Cela se passait bien ?

Oui tout-à-fait il ne m'appelait pas pour me dire qu'est ce que tu as fait de ce dossier là, c'est important de préparer et l'axe échange et communication est super important.

Et pour l'axe économique, votre arrivé a changé la stratégie de l'entreprise implication dans sa définition ?

Pas à TTP, premier poste pas changer le patron plus disponible pour faire autre chose avoir sa confiance pour récupérer les dossiers RH, cela lui a dégagé du temps pour la stratégie pour voir le fonctionnement de son entreprise. Car moi j'étais sur un axe purement RH même si la RH est stratégique. Je n'étais pas impliqué, je n'étais pas au comité de direction.

Est-ce qu'une personne senior aurait été plus impliquée dans la stratégie ?

Non je ne pense pas le besoin de l'entreprise. Le chef d'entreprise ne cherchait pas une personne pour lui donner des conseils en stratégie RH, il cherchait techniquement une personne pour le soulageait et prendre en charge, un soutien technique et productif sur la partie RH : droit social, recrutement, intéressement. Mais si à l'époque, le chef d'entreprise avait eu le besoin d'une personne pour faire de la stratégie clairement je ne pense pas que c'est moi qu'il aurait choisi. Pareil si des relations difficiles avec les partenaires sociaux... Toute la partie technique on peut imaginer un PDG, et un senior qui vient faire une fois par semaine faire de la stratégique, donc là on n'est plus sur de l'opérationnel et on se rapproche plus du conseil, de l'activité de consulting avec une assistante RH avec des fonctions élargies. En effet ce n'aurait pas été quelqu'un comme moi car je n'avais pas assez d'expériences pour assister à un comité d'entreprise. La clé de voute clairement c'est le besoin de l'entreprise.

Les compétences spécifiques pour travailler à temps partagé cela dépend du besoin de l'employeur ?
C'est comme un recrutement classique j'ai besoin d'un responsable RH, d'un directeur RH, d'une assistante RH, d'une assistante RH paye mais seulement à mi-temps alors le temps partagé est une solution. J'ai envie de dire pour l'entreprise cela ne change rien en terme de définition. C'est plus pour le GE qui va recruter les compétences relatives au besoin mais aussi s'attacher à répondre au besoin de temps partagé : organisationnelle, relationnelle, humaine.
C'est beaucoup de savoir-être aussi ?
Oui mais aussi beaucoup de compétences techniques organisationnelles, de résistance au stress : est ce que tu peux décaler ta semaine car le PDG n'est pas là, il y a un arrêt de travail. Que vous soyez là le mardi au lieu du lundi parce que ça l'arrange, il faut être d'une gymnastique d'esprit, d'organisation. A mon avis tout le monde ne peut pas travailler à temps partagé.
Comment définir la personne qui peut faire du temps partagé ? Les qualités ?
Des qualités d'écoute, d'ouverture, d'organisation c'est essentiel...
Vous avez cité au début de l'entretien adaptabilité ?
Oui adaptabilité tout-à-fait. Voilà c'est les principales.
Ensuite au niveau des compétences en RH les savoirs sont quasi identiques c'est plus sur le savoir-être ?
On est d'accord sur les compétences techniques c'est la même chose. C'est plus sur le savoir-être : comportement humain, attitude. Et puis les compétences par rapport à la charge de travail. En effet si vous rentrez assistante RH dans une ou dans deux entreprises même si techniquement c'est la même chose en termes d'application cela demande plus d'effort. Quand vous rentrez comme assistante RH que pour un mi-temps, le temps d'intégration est quand même plus lent, vous menez les 2 de fronts dans deux nouvelles entreprises, il faut être capable « d'ingérer », de réagir, d'absorber l'intégration, le suivi mais techniquement pareil.
Vous votre expérience vous a apporté au niveau organisationnel mais au niveau technique ?
En l'occurrence une technique confrontée à 2 fois plus de problèmes, vous gérez plus de cas et vous vivez deux expériences en une. Même si vous ne traitez pas du tout du quotidien, confronté à des situations plus diverses et variées. Du coup un apprentissage qui est beaucoup plus important, mais il faut être capable de l'assumer et de le supporter.
Au niveau de l'avenir des compétences nécessaires qui va ressortir dans les années à venir?
Pas plus que dans les ressources humaines en général.
En ce qui vous concerne est ce que vous avez eu une formation pour travailler en RH à temps partagé ?
Non, maintenant je sais qu'ils font des formations adaptabilités à Vannes en tout cas pour aider les salariés à mieux vivre le temps partagé. C'est bien de le faire. En tout cas aujourd'hui les expériences vécues des uns et des autres peut permettre à de nouvelles personnes de s'intégrer plus facilement et de mieux comprendre le travail à temps partagé.
En ce qui concerne vos propres formations, quelle entreprise prend en charge la formation ?
Le principe c'est que c'est l'employeur soit le groupement d'employeur qui prend en charge le budget de formation. Mais si dans une entreprise, l'employeur souhaite que vous suiviez une formation alors dans ce cas ce ne sera pas dans les comptes mais vous participerez à la formation. Je pense par exemple dans mon cas ou j'ai assisté à une conférence sur le droit social.
Au niveau des besoins en formation il faut que cela réponde aux besoins des entreprises adhérentes ?

C'est eux qui sont demandeur, là-dessus il y a suffisamment d'échange. Le GE il ne vous forme pas si, il est là pour répondre à un besoin soit du salarié soit de l'employeur. En général pas de difficulté là-dessus.
En termes de rémunération comment cela se passait ? Vous êtes payé par le GE ?
Tout-à fait
On a parlé avec la responsable du GE d'Iroise le salaire peut être différents d'une entreprise à l'autre, la personne négocie son salaire d'une entreprise à l'autre ?
Oui c'est ça, exactement en sachant cela va rarement du simple ou double. Il peut avoir des différences par rapport à la culture de l'entreprise, dans certaine des augmentations ou pas. Mécaniquement des salaires différents, en général pas de grosse différence. Vous ne mettez pas non plus en œuvre les mêmes compétences, les missions sont plus ou moins compliquées.
En termes d'augmentation éventuelle de salaire, c'est le GE qui décide ?
Oui il faut savoir que si on est rémunéré par le GE ensuite c'est refacturé à l'entreprise, quelque part c'est l'employeur qui paye. Il a la main là-dessus le principe c'est qu'il y a le salaire du salarié à temps partagé, et le GE prend une marge sur le salaire. C'est aussi en fonction du travail que vous avez fait, vous avez pu faire de l'excellent travail dans une entreprise, et puis dans l'autre pas de dossiers forcement compliqué. La vie dans l'entreprise est forcément différente donc la contribution peut aussi être différente.
Et en termes d'évaluation, vous êtes évalué comment ?
Un peu les 3 en fait, c'est toute la particularité. Ce qui est aussi sympa dans les relations car le vrai employeur c'est le groupement d'employeur qui travaille pas du tout avec vous qui est incapable, à la limite il pourrait ne pas connaitre votre travail. Donc une relation qui est spécifique, avec votre employeur direct vous ne parlez pas forcément de la même chose qu'avec son employeur en interne. Et puis quand vous faites le point avec les gens sur le site il faut faire attention car vous n'êtes pas réellement un salarié. Les 3 le font. On revient à ce que j'ai dit au tout début c'est que la relation est quand même particulière, propre au temps partagé, et pas du tout désagréable, un axe plutôt sympathique.
Et donc en conclusion c'est plus au niveau de votre évolution de carrière la GRH à temps partagé est-elle plutôt un frein ou un atout ?
(Temps de réponse assez long) Je crois que pour son expérience c'est plutôt bien. Après quand vous êtes installé dans un temps partagé, il y a un moment où quelques part on peut difficilement évoluer. Le TTP tel qu'il existe aujourd'hui vous rentrer assistante RH dans une entreprise, cela peut durer 10, 15 ans sans que cela bouge parce que mécaniquement vous avez été embauché pour ça. C'est sûr que c'est beaucoup plus difficile entre guillemets d'évoluer dans l'entreprise, maintenant cela peut arriver, il faut que l'entreprise ait d'autre besoin à mi temps. Les contraintes sont plus importantes. Pour évoluer dans son poste, dans son entreprise quand je suis à temps partagé plus difficile, les évolutions cela peut-être en changeant d'entreprise, des évolutions transversales ont va dire. Quelque part vous rentrez assistant RH à temps partagé, vous pouvez évoluer responsable RH à temps partagé mais il n'y a pas forcément des postes dans l'entreprise, mais création d'un poste dans une autre entreprise. J'arrête avec celle là car je n'évolue plus, et je bascule sur un poste de RH à temps partagé dans une autre entreprise. Sur le papier il n'y a pas de blocage mais quand même un peu plus compliqué.
La RH à temps partagé n'est elle pas un tremplin ?
Tout à fait. J'ai aussi envie de dire c'est aussi une finalité du groupement d'employeur, quelque part le GE s'est associatif, il a pour vocation à créer de l'emploi. C'est aussi une solution pour développer l'emploi. Donc quelque part quand le salarié rentre à temps partagé puis à temps plein c'est aussi leurs vocations. Après il y a des gens qui disent que c'est aussi çà un temps partagé il y a deux axes : un axe tremplin mais aussi l'axe développement personnel ou je suis bien dans le temps partagé, je reste dans le temps partagé car cela

correspond à mes attentes. Et l'axe tremplin c'est mon cas je suis rentré à temps partagé et puis j'ai évolué en interne. Pour moi c'était un tremplin, je l'ai vécu comme ca, cela a été super. Et demain je pourrais revivre du temps partagé par contre dans une logique de temps partagé vraiment par conviction et par plaisir entre guillemets.
Vous avez une 1ère expérience en temps partagé puis une seconde en CDI, vous pourriez donc retourner vers le temps partagé sans la volonté par la suite d'accéder à un CDI ?
Oui et après cela dépend de ses aspirations personnelles, et de ce que l'on fait.
Le temps partagé peut servir de tremplin, il est très enrichissant à toutes les étapes de la vie en tant que jeunes diplômés. Si je retournais en temps partagé j'apprendrais beaucoup de chose, on retrouve une accumulation d'expérience qui est intéressante. Donc et c'est souvent un tremplin.
Y a-t-il un âge plus particulier ?
Non c'est ouvert à tout le monde. En interne on a des personnes qu'on plus de 5Oans, répond aussi en terme de compétences dont on a besoin.
Quand une entreprise recrute un jeune diplômé en RH à temps plein, on peut imaginer qu'elle n'avait besoin que d'un temps partagé.
Par rapport à la situation économique actuelle ? Le coût d'un RH à temps partagé est ce que c'est un frein ou justement un atout ?
Il n'y a pas de réponses claires entre guillemets. Je pense que... cela dépend de l'entreprise, de ses besoins. En tout état de cause le GE et fonction RH peut-être une réponse à ces problèmes. Chacun vit la crise différemment, certains même plutôt serein on peut prendre l'exemple de celui qui fabrique les masques pour se protéger de la grippe A, peut-être des besoins en temps partagé pour recruter et voilà. Et celui qui ne le vit pas bien et qui a besoin d'un RH à temps partagé pour faire un plan social. Encore une fois c'est plus en fonction du besoin de l'entreprise. Le temps partagé mérite d'être connu et reconnu, certaines entreprises qui ne le connaissent pas se privent de certaines compétences.
Indépendamment, le temps partagé est une solution qui peut répondre aux attentes des employeurs.
Actuellement le temps partagé ce n'est pas réellement connu ?
Pas très connu même si de plus en plus car cela se fait depuis longtemps. Car moi c'était il y a 9 ans et on disait que ce n'était pas très connu, et en 2010 on dit toujours ce n'est pas très connu. Je pense qu'aujourd'hui cela n'a pas vocation à représenter 20-25% des emplois en France. Cela va rester une niche. Même si les entreprises se développent, elles ont besoins de flexibilité, que les entreprises aient un regard plus intéressé sur le temps partagé, cela veut dire que le temps partagé va se développer positivement avec les GE , mais pas à moyen terme sur des proportions très importantes. Il va plutôt suivre l'évolution de la société de même que le statut d'entrepreneur, d'auto-entrepreneur. La société a besoin de plus de flexibilité donc ce type de relation, de contrat va se développer maintenant cela va rester une niche, malgré tout il faut continuer à communiquer pour que cela puisse se développer. Et en effet pour que les employeurs sachent qu'ils existent cette solution, et qu'elle peut parfois les aider dans leur démarche. C'est vrai que la taille du marché ou la niche fait que cela reste un marché qui n'est pas très développé.
Mais c'est aussi peut-être aussi notre représentation : un CDI, avec une entreprise ?
Tout-à-fait, on est formaté comme cela mais c'est aussi normal car on n'en a pas connaissance. Est-ce que vous connaissez des personnes qui travaillent à temps partagé ?
Non
Donc cela veut dire que cela reste un peu marginal. Et peut-être qu'à la fin de l'enquête et après avoir vu différentes personnes, vous vous direz que vous voulez faire du temps partagé ?

Moi comme 1ère expérience même si c'est particulier cela reste très enrichissant. De toute façon les 1er années il faut s'investir temps partagé ou pas. *On construit plus facilement son réseau ?*

Oui et on sort des carcans, une ouverture d'esprit mais mécaniquement cela dépend de la personne. Même si une personne à temps partagé elle va avoir du mal si elle n'a pas cette ouverture d'esprit. Dépend de la personnalité de chacun, mais le temps partagé est propice à la communication, à l'ouverture

Annexe 4

Compte rendu de l'entretien téléphonique avec Sandrine Riancho, RH à temps partagé du GE de l'Orne (PROGRESSIS), le 4 Novembre 2009

Pouvez-vous nous parler de votre formation, de votre parcours professionnel ?
J'ai un parcours atypique. Une licence RH dans le cadre d'une VAE. Je fais des ressources humaines depuis plus de 15 ans. Cela fait plus de 20 ans que je travaille.
Quelle est, pour vous, la définition du travail à temps partagé, et précisément dans la GRH ?
Etre au service des entreprises qui en ont besoin. Avoir la flexibilité d'esprit suffisante. Les entreprises de petites structures n'ont ni les moyens, ni l'activité d'intégrer un certain type de salarié. Le temps partagé contrairement aux consultants, permet de bénéficier de compétences opérationnelles avec un état d'esprit d'entreprise et non de fournisseur et cela pour un coût plus que correct.
Pour combien d'entreprises exercez-vous actuellement en RH ?
Je travaille pour cinq entreprises différentes. Deux ont des sites hors de la région : Hautmont et Marseille. Ainsi que deux autres où j'exerce des missions ponctuelles chaque année. Les entreprises sont sur des secteurs d'activités différents : chimie, électronique, Métallurgie, Pharmacie…même pour le service public.
Quelles sont vos missions ?
Des missions très différentes selon les entreprises. Je peux avoir des missions de RRH ou de développement d'outils. Dans certains cas j'accompagne les Directeur d'Usine, dans une autre c'est la formation d'une collègue sur ce domaine. Egalement sur une autre ce sont les entretiens individuels et la mise en place du plan de formation. Mais aussi je suis une aide juridique pour l'entreprise dans le domaine du droit social.
Quelles sont les différentes formes de travail à temps partagé ?
Le mi-temps, le temps partiel sur la semaine mais également sur l'année. Le temps partiel peut être de différentes formes par exemple saisonnier six mois sur l'année. Il faut être adaptable, flexible.
Quel est votre rythme de travail ?
Je n'ai pas de rythme fixe, changement de rythme dans chaque entreprise et toutes les semaines. Soit 2 jours par semaine, soit 2 jours par mois, 1 jour par semaine, ½ journées par semaine.
Quels sont les avantages et les inconvénients de ce mode de travail ?
J'ai des missions plus ou moins courtes. J'ai du boulot jusqu'à décembre seulement, après je ne sais pas.
Mais vous êtes en CDI ?
Oui je suis en CDI avec le GE mais cela dépend de la mission de l'entreprise. Quand je n'ai plus de missions, je fais appel à mes contacts, mon réseau pour voir s'ils n'ont pas du travail.
C'est un peu de la prospection comme les consultants ?
Non, je fais plus de la communication. Le consultant dit ce qu'il faut faire, moi je dis et je mets aussi en place, je réalise. Certaines entreprises ont du mal à comprendre la différence, nous ne sommes pas dans le conseil plus dans l'accompagnement.
Les personnes qu'on a rencontrées en RH travaillent sur des missions longues ?
C'est différent en fonction des régions, le fonctionnement n'est pas le même. Les GE dans l'Orne sont moins développés que sur la région bretonne. Le bassin d'emploi est différent.
La crise éco a eu un impact sur votre travail, pouvez vous préciser comment ? Pourquoi ? Quelles sont les conséquences ?

De plus en plus d'entreprise ferment. Une entreprise du GE a déposé le bilan, j'ai accompagné certaines pour le licenciement, d'autres entreprises font du chômage partiel. Le coût de la prestation est quand même important pourquoi payer une personne de l'extérieur alors que nous sommes en difficulté. Même si c'est le GE qui nous rémunère, l'entreprise adhérente paie.

En général, le TTP et la flexibilité qu'il apporte aux entreprises est-elle un réel atout dans une période de crise ?

Oui cela apporte de la flexibilité mais les entreprises n'en sont pas encore conscientes. C'est innovant. Mais il est important de dire que le GE n'est par un fournisseur. Je suis salariée de votre entreprise. Nous sommes des partenaires, je mets en place des projets comme si j'étais salariée de cette entreprise en particulier.

Existe-t-il un problème de concurrence entre vos entreprises ?

Il n'y a pas de concurrence car les entreprises sont sur des secteurs différents. Il faut avoir un niveau de confidentialité. Le TTP apporte de la flexibilité en cas de coup dur pour l'entreprise. Le TTP est une des solutions possibles.

Pouvez-nous parler du cadre juridique du TTP ?

C'est à peu prêt le même fonctionnement que pour le travail temporaire sauf que nous sommes une association.

Au niveau du salaire vous avez le droit au même salaire qu'une personne qui travaillerait en CDI ?

Comme je travaille sur des missions plus courtes, si j'ai fini mon travail je pars, donc les heures ne seront pas facturées. Dans le sens inverse aussi. Si je reste tard ce n'est pas payé plus.

Au niveau des avantages au sein de l'entreprise vous avez droit aux mêmes droits ?

Dans la réalité cela ne se passe pas toujours comme ça.

Pensez-vous que le TTP en GRH est une réponse au chômage des jeunes ?

Pour les jeunes, le TTP c'est difficile car les compétences ne sont pas reconnues. Les jeunes sont en apprentissage, ils ont besoin d'expérience, les entreprises ont besoin d'une personne avec une expertise, un niveau d'exigence plus important.

En ce qui concerne l'emploi des seniors ?

Oui car ils ont plus d'expérience.

Comment pourriez-vous définir le profil des compétences d'une personne qui souhaite travailler à temps partagé ?

Ouverture d'esprit, autonomie, opérationnel, communication. On est dans l'entreprise pour faire et non pour faire du consulting.

Avec la crise l'expertise RH est elle réellement nécessaire ?

Oui, je suis en relation officiellement avec 4 entreprises, et encore une mission dans une autre. Notre mission c'est de régler les conflits internes. On conforte le directeur général. Les dirigeants d'entreprises sont souvent seuls, les RH servent également pour qu'ils puissent s'extérioriser. Voir hurler. Les retours que j'ai de mon travail sont positifs. En plus les entreprises où j'ai travaillé sont mes meilleurs commerciaux.

L'utilisation des NTIC favorise le TTP ? Comment et Pourquoi ?

J'ai 3 portables car une entreprise m'a donné un Blackberry puis une seconde pour pouvoir me joindre.

J'ai 3 ordinateurs plus les ordinateurs qui parfois me sont fournis dans l'entreprise, 4 ou 5 adresses mails. C'est peut-être un défaut du GE, l'entreprise fournit ses propres moyens.

Mais quand vous êtes sur un site êtes-vous entièrement sur le site ?

Dans les RH, vous n'êtes pas réellement sur un site, il faut répondre aux urgences des autres sites. Je suis joignable 24h/24 et 7jours/7. Il faut répondre rapidement aux questions. Parfois

c'est plus facile de répondre par mail directement que d'attendre. Mon objectif est de répondre dans les 24h aux questions.

Pour vous le TTP est-elle une forme de travail innovante ?

Innovation depuis le début des années 90, moi je suis arrivée en temps partagé en février 2008. Au début lancement dans le BTP, plus récemment dans le tertiaire.

Comment voyez-vous l'évolution des compétences à l'avenir pour la fonction ressources humaines à temps partagé ?

Bien compliquée

Pouvez-vous préciser ?

Par exemple au niveau juridique, il y a de plus en plus de changement dans le code du travail, des accords d'entreprise avec des applications en fonction de la taille de l'entreprise.

Existe-t-il des compétences spécifiques nécessaires lorsqu'on travaille dans le cadre du TTP ?

Sur le métier il faut bien le maîtriser mais surtout s'avoir l'appréhender. On n'arrive pas avec des outils tout fait, nous sommes chaque jour en train de construire et reconstruire. Il faut adapter les outils au type de l'entreprise.

Qu'est ce que cela vous apporte en termes de compétences de travailler à temps partagé ?

J'apprends tous les jours, je suis en mutation permanente car je dois m'adapter à l'entreprise, ses usages….

En conclusion, pourquoi vous avez choisi de travailler à temps partagé ? Souhaitez-vous continuer ?

Avant j'étais sur un site de production et je m'ennuyais. Venir travailler à temps partagé était un véritable choix car des missions différentes, toujours dans le changement, en apprentissage. Le moins c'est la partie instabilité. Mais je souhaite continuer de travailler dans les RH à temps partagé.

Annexe 5

Compte rendu de l'entretien avec Céline Normand, RRH de Cosnet, à Coulans-sur-Gée, le 17 Novembre 2009

Alors moi, comme j'avais précisé quand même avant tout hein, en réalité euh, j'ai été embauché par Cénotis en Janvier 2009, donc mis à disposition de la société Cosnet sur un mi-temps mais finalement, ça s'est arrêté là puisque euh, je n'ai pas vraiment travaillé à temps partagé puisque je n'ai pas été affectée sur d'autres entreprises.
Oui.
Parce que c'est quand même une spécificité parce que, en soit, le temps partagé, voilà, je ne l'ai pas vécu, je ne peux pas parler de mon expérience du travail à temps partagé.
D'accord. Mais, du coup, c'était quand même une possibilité que vous a offert aussi le groupement d'employeurs, le fait de travailler…
Oui, oui, tout à fait. Mais après, là où c'était en fait, entre guillemets, « faussé dès le départ », c'est que Cosnet savait que pendant une période de six mois, ils allaient avoir besoin, sur l'équivalent d'un mi-temps, un gros mi-temps et derrière, ils souhaitaient intégrer la personne de façon définitive et sur du temps complet donc, du coup, ça a un petit peu faussé les choses puisque bon, moi, finalement, ça m'a permis de travailler, on va dire de façon légère pendant plusieurs mois, 3 jours semaine et puis de consacrer du coup plus de temps à mes enfants (rires).
Oui, bien sûr.
Voilà, ce que ça a donné. Enfin, voilà, du coup… Enfin, moi, cet aspect là euh, je pense que c'est quelque chose qui peut être intéressant dans le temps partagé. C'est-à-dire dans le choix de combien temps je consacre à mon travail, c'est difficile, je pense, dans une relation classique de travail avec un employeur puisque la référence est malgré tout du temps plein. On va effectivement potentiellement vers du temps partiel, souvent sur du 80% mais après on ne va jamais, c'est rare qu'on aille, on ne conçoit pas un poste pour aller en dessous de 80%. Finalement, le temps partagé, c'est vrai que finalement, même si je ne l'ai pas vécu ça permet de réfléchir à certaines choses et à voir l'intérêt de la chose quoi. Enfin moi, c'est ce que moi j'avais dit, j'ai trouvé que c'était quelque chose de vraiment intéressant et donc éventuellement, de travailler encore moins que 80% si on avait un choix d'équilibre entre la famille et le travail euh, et puis euh.... La suite, pour moi, ça s'est pas passé, mais c'est vrai que l'intérêt d'être à disposition dans différentes sociétés… Alors, ça ne s'est pas présenté pour moi, par contre, j'ai de par mon parcours connu beaucoup de sociétés puisque mon mari travaille euh, a travaillé dans différents endroits, on a beaucoup bougé…
D'accord.
Donc, finalement, moi j'ai connu différentes structures avec tout ce que ça représente quoi. Donc, ce que l'on peut retrouver en temps partagé, parce que quelque fois, bon de moins en moins, mais souvent, on est affecté enfin, on est sur une même entreprise pendant un bon bout de carrière. Bon, de plus en plus aujourd'hui, je pense que les gens bougent. Moi, par la force des choses, j'ai connu différentes structures et donc là, moi, je sais ce que ça représente, l'intérêt de travailler dans différentes entreprises, enfin dans différents services RH d'une entreprise sur l'autre qui est très variée, très différente dans l'organisation, dans les orientations enfin voilà. Donc, cet intérêt, cet aspect là, je le connais à travers une autre expérience on va dire.
D'accord. Est-ce que justement vous pourriez revenir sur votre parcours ?

Oui, sur mon parcours… Alors moi, je suis diplômée en fait d'une école de gestion et de commerce, donc j'ai une formation commerciale à la base. Je suis… Alors, à l'issue de cette formation qui était tournée vers l'export euh, je suis partie six mois en étant que fille au pair en Irlande pour perfectionner l'anglais puis, je suis partie six mois en stage au Guatemala pour parfaire mon espagnol. Et puis, de fil en aiguille, je suis restée un an et demi au Guatemala, où là, j'ai eu différentes activités professionnelles. En fait, mon stage c'était de l'importation de produits français pour la restauration, pour les restaurateurs de Guatemala Ciudad, et puis j'ai travaillé : j'ai été prof de français, j'ai travaillé sur la mise en place d'une autre société avec un guatémaltèque euh… A l'issue de cette formation, euh de cette période, je suis revenue en France et donc ma volonté était d'aller vers du commercial, du commerce extérieur. Et puis, je me suis heurtée au marché du travail qui n'était pas du tout ouvert à cette époque là sur ces postes, sur ce type de poste, c'est-à-dire que moi je voulais vraiment faire du commercial, être sur le terrain et euh, la difficulté, en fait, c'est que souvent, c'était des postes à l'export qui étaient proposés à des gens qui avaient plus d'expérience donc souvent, on me proposait des postes en fait plutôt administratifs.

D'accord.

Donc voilà, c'était la première parenthèse. Enfin, si vous voulez, moi, ça ne me convient pas donc… En fait, lors de mon dernier stage, mon dernier stage de fin d'année, la dernière année, je l'avais fait dans une agence d'intérim.

D'accord.

Et, en fait, c'était quelque chose qui m'avait beaucoup plu. Et donc après voilà, ma deuxième recherche de travail, après, s'est orientée vers l'intérim et là, effectivement, ça a mordu de suite. Donc, je suis rentré chez Synergie en tant que chargé de mission donc, ça voulait dire développement commercial et recrutement. Chez nous, le chargé de mission avait vraiment cette euh, cette double mission.

D'accord.

Donc là, on va dire que je suis rentré entre guillemets dans la RH, voilà comment je suis rentré dans la RH… Euh, après je suis passée responsable d'agence, donc j'étais sur Le Mans, j'ai rencontré mon mari qui lui travaille sur différentes régions parce qu'il travaille sur des chantiers d'autoroutes. Donc, très rapidement, lui, il a été affecté en chantier du côté de… dans le Loiret. Là, du coup, je me suis retrouvée à devoir le suivre. Donc, en fait, j'avais posé ma démission et finalement le responsable de région m'a proposé d'ouvrir une nouvelle agence sur Montargis donc ce que j'ai fait. Et puis, donc là, il y a eu une première… Mon mari a été à nouveau muté. On partait sur Orléans et là je dirais que ça faisait quatre ans et demi… Donc, j'ai travaillé pendant quatre ans et demi dans l'intérim. Alors, c'est un métier qui est très formateur et en même temps épuisant. Déjà, j'avais besoin de faire un premier point parce que, voilà, je ne me voyais pas avec une étiquette alors à la fois commerciale mais aussi généraliste parce que RH, parce que gestion de centre de profits donc il y avait beaucoup de compétences et de savoir comme j'allais orienter… Puisqu'on allait sur Orléans, mais je savais par exemple, qu'on partait sur Orléans pour initialement, c'était quatre mois.

D'accord.

Donc je me disais comment est ce que je vais faire face à ça puisqu'en poste de commercial, je ne peux pas, donc comment est ce que je me positionne sur le marché du travail avec cette expérience. Donc, j'ai fait un bilan de compétences qui a mis en évidence mon goût et ma volonté d'aller vers la RH. Euh, ensuite, euh… Donc, en fait, après, je me suis retrouvée à Orléans sur une mission un petit peu à part : j'ai travaillé à la Direction Départementale de La Poste plutôt, on va dire avec ma facette management puisque là, il fallait que je reprenne l'équipe de facturation et de recouvrement. Il y avait vraiment une problématique management. Donc là, on s'est servi de mon expérience que j'avais donc, de gestion de centre

de profit avec l'équipe. A l'issue de cette période, qui a duré je crois sept mois, on a été, mon mari a été muté sur Brive et donc moi j'étais enceinte.
D'accord.
On est arrivé sur Brive pour initialement une année donc voilà, c'était l'occasion, quand on est future maman de se poser et de se dire que c'est l'occasion rêvée d'en profiter. Et de fil en aiguille, ben finalement, mon mari est resté une année de plus puis encore une année (rires) donc bon, étant assez entière dans ce que je fais, on a décidé de faire deux enfants rapprochés en me disant voilà, là, ça me permet… là, je suis dans une pause donc je fais on va dire la pause bébé et puis ça me permet d'en profiter et puis quand je réattaquerai, il n'y aura plus entre guillemets ce soucis. Et puis, de fil en aiguille, au final mon mari, on est restés six ans sur Brive.
D'accord.
Donc, un moment donné, comme à chaque fois, ça se prolongeait d'une année sur l'autre, moi ça me donnait peu de lisibilité pour chercher du travail sauf, qu'un moment donné, on a envie de reprendre le travail. Donc, je me suis positionnée, après quasi trois ans d'interruption, entre deux ans et demi et trois ans, sur un poste RH donc à savoir, qui était un poste surtout axé sur le recrutement puisque malgré tout, même dans ma volonté de percer dans la RH… Aujourd'hui, j'ai une petite partie on va dire de la RH, je n'ai pas de formation RH souvent qui est très souvent nécessaire, une formation généraliste RH. Donc là, je suis rentré dans une coopérative agricole, la plus grosse du coin, qui a une grosse problématique recrutement pour euh… Puisqu'ils passent de 120 permanents à, dans les plus grosses saisons, les plus grosses années, on est monté à 500 personnes.
Ah, d'accord !
Donc, qui sont tous des recrutements saisonniers pour pouvoir faire face à la… pardon, à la cueillette mais après à l'emballage des pommes, enfin à la saison.
D'accord…
Euh, donc je pense qu'effectivement j'avais l'expérience du recrutement et là, il y avait une grosse problématique recrutement donc, il y avait un besoin essentiel de recruter. Derrière ça, il y avait aussi une volonté de mettre en place… euh zut, une comment… Je cherche le mot, excusez moi (rires)… Tout un travail de descriptif de poste, avec une quantification derrière, avec une révision des coefficients et puis, on va dire une harmonisation également des salaires. Donc, ça, ça a été un gros travail, qui est intéressant aussi, parce que, moi étant, venant de l'extérieur et étant neutre, donc ça, c'était, je pense, nécessaire pour pouvoir faire ce travail. Donc, ça a été un gros travail, puisque la volonté était vraiment de faire, de façon approfondie, en interviewant les salariés, plutôt deux par poste etc, et puis, après on a travaillé pour, il y avait un groupe de travail qui était affecté sur ça et ça a abouti à une signature d'un accord d'entreprise avec la classification des postes et puis donc, derrière, un descriptif des postes. Et puis, de fil en aiguille, je dirais, ce poste comme il était créé, on a, euh, j'ai pris beaucoup d'autonomie parce qu'une responsable très très accaparée, et en fait, c'est la particularité aussi donc de cette coopérative, c'est qu'il y avait deux sites de production. Un site où il y avait tous les services administratifs et commerciaux et puis un site où il n'y avait que de la production. Donc, finalement, personne, pas de représentants on va dire administratif ni quoi que ce soit. Donc, moi, de plus en plus, j'ai été affectée sur cette usine qui était en plus, la plus grosse puisqu'elle travaillait en équipe alors que l'autre travaillait qu'en journée. Donc, en terme d'effectifs de salariés, elle était la plus importante. Et euh, donc du coup, je me suis retrouvée, il y avait un besoin finalement de lien, d'écoute, de lien social, de régler aussi beaucoup de problèmes. La distance finalement, ça posait problème. Donc, je me suis retrouvée de plus en plus affectée à cette usine que j'ai, on va dire, pratiquement gérée de façon autonome pour gérer des problèmes éventuellement disciplinaires, des problèmes de gestion de congés, des problèmes de rendement.

D'accord.

Le euh… service RH avait vraiment un poids très important parce qu'une structure un petit peu hiérarchique, un peu ancienne, avec un patriarche et puis après ben tous les chefs d'équipes, tous les gens qui étaient affectés pour gérer les équipes, ben malgré tout, s'ils pouvaient travailler un peu, c'était toujours ça de pris. Donc, ce qui voulait dire que ça leur donnait peu de place à faire du management, à accompagner les salariés parce que bon, on intégrait énormément de nouveaux salariés donc ça voulait dire arriver à les faire progresser, à apprendre le métier etc. Donc, j'ai beaucoup travaillé sur cet aspect là avec les chefs d'équipes pour les sortir un petit peu de la production, faire le point sur ce que représentait leur travail et puis aussi, en fait, beaucoup valoriser leur travail parce qu'en fait, ils étaient pris un petit peu, ils avaient l'impression qu'on les prenait comme des numéros qu'on allait jeter à la fin de la saison, qu'on allait reprendre en fonction des besoins. Alors que bon, il y avait vraiment un travail à faire pour pouvoir, pour obtenir une double satisfaction.

D'accord.

Donc, voilà, ça c'est des choses sur lesquelles j'ai travaillé moi de façon naturelle. Donc, c'était très riche parce que finalement, il y avait beaucoup de choses à faire humainement. Après, j'ai aussi, sur d'autres choses, j'ai beaucoup travaillé avec le côté administratif. Quand on fait entre 250 et 300 contrats et ce sur une période très courte, il faut que tout le monde mette la main à la pâte donc le côté administratif, j'y ai travaillé et puis, sur la dernière partie, juste avant que je parte, on avait mis en place un logiciel de gestion des temps. Donc, là, c'est pareil, pour pouvoir l'installer, former, le paramétrer, donc voilà, ça j'y ai participé aussi. Après, on est, donc c'est une expérience, je suis resté euh, deux ans et neuf mois je crois.

D'accord.

Après, on est revenu, mon mari est revenu sur la Sarthe avec cette volonté finalement de dire beh voilà quoi, c'est compliqué, professionnellement pour moi de toujours bouger et puis, étant originaire de la Sarthe, on a décidé finalement que ca serait notre dernière destination et puis qu'après, lui, il bougerait de façon autonome. Euh, avec quand même une période d'incertitude au début, une période où il a changé de société alors pour pouvoir se stabiliser et puis donc il y a eu un retour en arrière. Donc, les premiers mois, donc finalement, j'étais un petit peu en attente de savoir ce qui allait se passer pour lui pour savoir moi, pour me positionner puisque je voulais quand même me positionner sur du long terme. Donc, en arrivant sur Le Mans après, j'ai travaillé en fait euh… Ma première expérience, c'était en centre d'appels.

D'accord.

Donc, là, j'étais assistante RH toujours, alors là cette fois-ci, recruter effectivement toujours avec ma facette recrutement donc grosse problématique de recrutement, c'est-à-dire que des recrutements importants qui peuvent se faire d'une façon euh, pratiquement du jour au lendemain ou des recrutements difficiles. Donc, ça, ça a toujours été entre guillemets ma carte de visite hein, ce qui m'a permis de rentrer. Et puis, de fil en aiguille, c'est vrai que quand il n'y a pas de recrutement, il y a toujours beaucoup de choses à faire. Donc là, c'était une structure où il y avait 400 personnes. Donc, grosse structure, avec beaucoup de turn-over enfin qui était important puisque gestion de fin de CDD donc aussi turn-over important de la part des salariés mais grosse partie de gestion de fin de CDD. Là, j'ai appris de nouvelles choses, un nouvel environnement, j'ai beaucoup moi travaillé sur l'aspect formation, beaucoup de travail féminin donc tout ce qui était gestion des congés parentaux, retours, formation, adaptation au poste et euh, sur cet aspect là, gestion administrative donc tout ce qui est congé maternité et parental… Euh, formation, donc j'étais sur la partie recrutement essentiellement, disciplinaire, beaucoup de disciplinaire à gérer.

D'accord.

Donc là pareil, alors, c'est pareil, les postes entre guillemets ils se font au fur et à mesure en fonction de la confiance qu'on vous accorde hein, sur l'aspect disciplinaire par exemple, c'est quelque chose de nouveau que je faisais donc je le faisais en lien avec ma responsable mais euh voilà, on vous confie des tâches supplémentaires au fur et à mesure. Au début, je dirais que vous faîtes vos preuves. Et puis, on a travaillé aussi sur le label social. C'était une société qui était en train de préparer le label social donc beaucoup de difficultés déjà à faire admettre en interne l'utilité et puis derrière, une gestion administrative quand même assez lourde. Donc ça aussi, ça a été un gros travail. L'intérêt euh… donc beaucoup beaucoup de mouvements donc beaucoup de travail donc qui dit beaucoup de travail dit toujours beaucoup d'intérêt. L'intérêt aussi de comprendre enfin, là j'intégrais une structure où il y avait énormément de syndicats : il y avait sept syndicats en place.
Ah d'accord…
Donc très très syndicalisée. Des gens, des syndicats qui étaient très euh, comment dire, qui avaient un poids important et enfin, on ne pouvait pas passer à côté. Ils avaient euh, une force qui était indéniable, donc bon, ça permet de découvrir ce que c'est un syndicat, quel est son rôle, comment il se positionne etc. Donc ça c'était intéressant pour moi. Euh, puis ensuite, je quitte cette société qui malgré tout, avec laquelle j'étais en désaccord sur on va dire euh, dans le fond, enfin par rapport au siège donc effectivement qui était très très éloigné, il n'y avait pas… Bon, après, une expérience fort intéressante mais un désaccord malgré tout donc dans lequel je ne souhaitais pas on va dire pérenniser. Donc ensuite je suis rentré à XXX au siège, au Mans, pour euh, je savais que c'était un remplacement de congé maternité. Donc, pareil, assistante RH euh, donc l'assistante de la RH du siège. Donc là, 350 personnes. Alors, euh, c'est pour ça que c'est vraiment l'intérêt là, encore une fois, en fonction des entreprises, finalement des postes RH très très différents, orientés différemment en fonction de leur structure, en fonction de la position. Donc là, une position de siège donc très différente de, puisque ce n'est peut être pas apparu mais quand j'étais euh, en Corrèze, j'étais sur un poste, vous l'avez bien compris, sur un poste très très très terrain : au quotidien, j'étais auprès des salariés. Alors, chez XXX, j'ai travaillé donc euh, beaucoup sur la formation puisqu'il y a énormément de formation, donc aller chercher les financements. Donc voilà, après notre rôle, au niveau du siège, ça se limitait à certaines choses aussi : il y avait des choses qui étaient faites directement par les agences et des choses qui étaient faites par le siège. Donc, l'aspect formation était fait. Alors là, un travail avec les syndicats au quotidien aussi, bien sûr, une présence. Beaucoup moins de syndicats mais avec des syndicats avec lesquels il y a un réel travail, c'est-à-dire qu'il y a un respect, on construit ensemble quoi donc on avance, on arrive à s'entendre donc c'est parfait (rires). Ce qui n'était pas du tout le cas chez XXX où c'était sur le conflit qui était vraiment permanent. Là, on était vraiment sur de la construction avec des obligations chacun de notre côté, et on essaye d'avancer, bien sûr avec de la négociation.
D'accord.
Donc, ça voilà, ça m'a permis de découvrir aussi une autre facette des syndicats et savoir les syndicats avec qui on peut avancer. J'ai travaillé beaucoup aussi sur la mise en place d'un accord sur la GPEC donc on a travaillé sur une entreprise pilote sur la mise en place, pareil, de fiches de poste et de fiches de compétences, eu voilà… Et puis, après, j'ai beaucoup… dans les choses qu'on a fait aussi au niveau du siège, voilà, c'est tout le lien avec les délégués du personnel, avec les membres du CE, ce qui veut dire aussi préparation du plan… Euh, non je n'avais pas participé à la préparation du plan mais, j'ai fait le bilan du plan de formation de l'année passée qui était à présenter en CE. Voilà, des choses beaucoup plus administratives mais encore différentes et qui sont, et ben voilà, qui font partie de la fonction RH. Euh, cette expérience, moi, ce qui m'a le moins intéressé, c'est, je dirais le fait que j'ai perdu le côté terrain donc je suis quelqu'un de très terrain donc là, bien sûr, le terrain n'était pas sur le siège et les infos terrain ne remontaient pas ou peu en cas de soucis donc on avait aussi un rôle

d'accompagnement des chefs d'entreprises alors sur toutes les questions RH, sur les problématiques qu'ils pouvaient rencontrer. C'est vrai que quelques fois, on se déplaçait sur le terrain et là, c'était très intéressant. Et par contre, l'intérêt, c'est vraiment voilà de comprendre comment la gestion des syndicats était, comment…Là, on est au cœur de la politique euh, RH quoi. C'est vraiment quelque chose de très politique. Là, on est dans cet aspect là, dans cette dimension là. Et puis, euh, mon dernier emploi, donc chez Cosnet. Donc, je suis rentré chez Cosnet depuis Janvier 2009 en tant que Responsable RH, ce qui veut dire que c'est bien sûr Mr Cosnet, le PDG, qui définit, on va dire, la politique et les orientations RH. Je ne fais entre guillemets que les appliquer. Bon, par contre, il y a tout à faire puisque là, encore aujourd'hui, l'entreprise Cosnet Industies et la Holding de l'entreprise Cosnet, on est en train de construire une nouvelle usine qui s'appelle Galva 72, qui va démarrer en février 2010.
D'accord.
Donc là, on est sur un process très complet puisque quatre sociétés, deux conventions collectives voilà, une nouvelle usine, tout à mettre en place, une nouvelle réflexion puisque c'est l'occasion aussi de démarrer sur de nouvelles bases. C'est quand même aussi pour nous une nouvelle façon de travailler puisqu'aujourd'hui nous sommes fabricant de matériel agricole bovin/équin. Demain, on va galvaniser nos propres produits mais aussi on va devenir sous traitant.
Ah d'accord.
C'est quelque chose qu'on ne fait pas aujourd'hui hein, on maîtrise nos délais, on maîtrise plein de choses mais demain, il faudra qu'on ait une autre façon de travailler euh, une façon peut être un peu plus industrielle, en tout cas, pour nous, c'est une nouvelle adaptation. Du coup, c'est l'occasion de réfléchir à savoir comment on va s'organiser, comment on va gérer le personnel etc. Donc, l'intérêt de ce poste, c'est ça, le côté pluri conditions collectives, une nouvelle activité donc une entreprise qui est en constante évolution. Moi, je m'occupe de tout sur ce poste, c'est-à-dire que là je reprends par exemple des aspects comme la paye qui peuvent être intéressant sur l'expérience que j'avais déjà connue finalement en intérim. Voilà, là on est vraiment sur la gestion il y a 85 salariés donc c'était une création de poste hein aussi, donc 85 salariés et à terme, avec la galvanisation, on est à 125. Donc, les choses, voilà, on les fait au fur et à mesure, petit à petit mais euh, l'intérêt, c'est effectivement là de construire beaucoup.
D'accord.
Il y a beaucoup de choses à construire.
Donc, en fin de compte, si j'ai bien compris, vous étiez, vous avez fait six mois avec Cénotis ?
Oui.
Parce que c'était une création de poste en mi-temps ?
Voilà.
Et en fin de compte, ils se sont rendus aperçu qu'il fallait plus de temps ou … ?
Alors, en fait, par rapport à la galvanisation, ils savaient qu'on allait passer à plus de temps. Donc, c'est-à-dire, que tant que la galvanisation, quand je suis rentrée, la galvanisation, bon j'étais là mais il n'avait pas de travail lié à la galvanisation donc c'est pour ça. Donc six mois après, effectivement depuis, on travaille vraiment…
D'accord. Et vous êtes toute seule au service RH ?
Oui, tout à fait.
D'accord. Oui, donc il y a vraiment tout à gérer.
Tout à gérer mais après, je dirais qu'aujourd'hui, dans cette structure comme effectivement c'est nouveau et enfin, avant ça n'existait pas. C'est-à-dire que le rôle par contre des chefs d'équipe et des chefs d'ateliers ou des chefs d'entreprise, ils ont déjà un rôle voilà. Ils ont déjà un rôle social auprès des salariés. Donc, finalement, sur ce poste là, on n'est pas si terrain que ça pourrait paraître. Bon, après, c'est pareil, il faut du temps pour arriver à une relation de

confiance avec les salariés etc euh, je suis encore en train d'y travailler. Par rapport au côté très terrain de XXX à Brive, là je n'y suis pas encore. Il y a une volonté aussi d'aller vers ça mais je crois qu'il faudra du temps pour qu'il y ait une confiance qui se fasse, une confiance mutuelle.
D'accord. Euh, donc, est ce que vous pourriez nous dire pour quelles raison vous êtes venue à travailler en temps partagé ?
Alors, ben c'était juste l'opportunité tout à fait honnêtement. Moi, c'était juste l'opportunité du poste qui fait que je me suis retrouvée à travailler alors, je ne sais pas si on peut dire à temps partagé (rires). Voilà, la notion de partage, le temps partagé, ça veut dire que ça se partage entre plusieurs entreprises donc voilà, moi, tout à fait honnêtement, c'est l'intérêt du poste qui fait que je me suis positionnée dessus.
D'accord.
Si j'avais eu effectivement par contre une possibilité de travailler sur une autre entreprise pendant cette période, je l'aurais fait volontiers quoi.
D'accord. Donc finalement, ce n'était pas un temps partiel, ce n'est pas vous qui avez choisi de ne pas travailler avec une autre entreprise…
Non, non non.
Ca c'est fait comme ça.
Ouais, ouais, ouais. Finalement au sortir du mi-temps, j'étais présente 3 jours ici parce que ça me paraissait plus facile pour l'entreprise donc il restait 2 jours mais il n'y a pas eu d'opportunité pendant ce temps.
Oui, ça s'est fait comme ça, il n'y a rien qui s'est présenté à vous.
Oui, tout à fait.
D'accord. Est-ce que vous pourriez nous donner votre définition du temps partagé ?
La définition du temps partagé… Euh, c'est la mise à disposition, enfin le temps partagé, c'est travailler au service de plusieurs entreprises quoi.
D'accord. Parce que c'est vrai qu'il n'y a pas définitions… C'est pour ça qu'on essaye de les collecter un petit peu.
Ouais, voilà pour moi, c'est ça.
D'accord. Et donc, sur internet, on a pu remarquer que ces derniers temps, il y a beaucoup de cabinets de consultants qui s'annoncent comme des cabinets de travail à temps partagé, de conseil en RH à temps partagé. Et donc, nous, pour notre étude, on a choisi de ne pas étudier ce type de cabinets.
D'accord.
Est-ce que vous êtes d'accord avec ce choix ? Est-ce que vous pensez que les consultants peuvent être considérés comme des travailleurs à temps partagés ?
Ben oui.
D'accord.
Enfin non, oui et non… Alors, parce que j'allais y venir, oui et non. J'allais y venir parce qu'effectivement, quelque part, les cabinets vont remplir une mission au sein d'une société pour donc, parce qu'il y a un besoin, alors ou un besoin ponctuel ou un besoin on va dire qui ne vaut pas un temps plein, donc ça va répondre mais derrière, non, dans le sens où euh, le cabinet va avoir un rôle de conseil, va garder la main mise, la main sur sa propre action, c'est-à-dire que c'est ses idées, le but est de convaincre l'entreprise. Dans le travail à temps partagé, je pense que c'est le salarié qui est à la disposition de l'entreprise et c'est l'entreprise qui reste décideur de ce qu'elle, de l'orientation qu'elle pourrait donner…
Tout à fait, hum hum.
Voilà, la différence elle est là, mais on n'en est pas forcément loin euh… C'est rigolo parce quelque fois, je me dis oui, ça pourrait être intéressant. Voilà, moi cette notion de travail à temps partagé m'intéresse beaucoup. Euh, le conseil alors voilà, c'est sûr que les cabinets eux,

ont vraiment un rôle de conseil important et souhaitent vraiment le développer. Je pense que ça pourrait être aussi plutôt un échange pour pouvoir ensuite voilà, un échange plutôt d'expériences parce qu'il y a l'intérêt, aussi pour moi qui est très important, qui est de respecter la culture d'entreprise. Et on n'intègre pas une culture d'entreprise en deux trois séances quoi.

Ca c'est sur.

Donc euh, il y a, il faut absolument, voilà, il y a un juste milieu. Donc, oui oui, ça me parait assez pertinent de l'avoir abandonné par rapport à ce que je viens d'évoquer.

Les avantages du temps partagé, vous avez cité le partage entre la vie familiale et la vie professionnelle, en voyez-vous d'autres ?

La richesse des expériences, des structures différentes pour moi c'est indéniable et puis c'est plus pour l'entreprise mais si l'entreprise a un besoin d'un trois quarts temps et qu'elle prend un temps plein cela n'est pas très intéressant pour l'entreprise financièrement et pour le salarié aussi qui n'est pas utilisé à son maximum il est toujours plus intéressant d'en faire plus que moins c'est mon point de vue à moi.

Est-ce que vous voyez des inconvénients ?

Les inconvénients c'est certainement plus complexe, plus fatiguant une notion adaptation, c'est potentiellement des difficultés... mais sur des désaccords et encore à double tranchant, sur des désaccords on se retire il y a plus cette notion du coup par la force des choses. Moi j'ai souvent été en CDD, et je prévenais mes employeurs que j'allais partir et du coup pas la même relation plus dans une relation équilibrée, dans le temps partagé c'est la même chose à savoir chacun se rencontre et à un moment donné si l'un n'est plus en accord, le salarié peut se libérer plus facilement de cet engagement qu'en étant finalement en CDI à temps plein, car si demain je quitte cela à de grave conséquence sur l'emprunt de ma maison etc. etc. Cela rééquilibre énormément, je me suis toujours sentie plus libre qu'en CDI car moins le poids de la réussite on attend ça de moi donc si je n'y arrive pas que va-t-il se passer ? Alors qu'en CDD vous savez que vous partez et en temps partagé votre but c'est de donner le meilleur de vous-même pour que ce que vous êtes et pas au-delà. Rééquilibre de la situation et donc si on veut sortir de la relation cela est beaucoup plus facile. Je suis en désaccord je me retire, et je me mets à disposition pour d'autres entreprises.

Le cadre juridique du temps partagé facilite cette relation du temps de travail ?

Oui en faveur du salarié je pense.

Cela apporte plus de flexibilité au niveau du travail, pour l'employeur ?

Pour l'employeur, pour le salarié aussi car vous êtes en CDI à temps plein vous n'avez pas beaucoup de solutions, qu'est ce que je fais ? Vous n'avez pas beaucoup de pouvoir. Quand vous vous retrouvez à disposition de plusieurs autres employeurs ou potentiellement cela peut s'arrêter, et maintenant je ne travaille plus que 3 jours par semaine et cela me va très bien.

Le cadre juridique est qu'il vous paraît simple ?

Sur l'aspect juridique je ne le connais pas vraiment, des spécificités que je ne connais pas.

Donc en ce qui concerne la méconnaissance du temps partagé selon vous cela est dû à quoi ?

Je pense que ce n'est pas rentré dans les mentalités, de ce dire qu'on peut avoir quelqu'un à la RH un jour par semaine, ce n'est pas la conception du travail. Déjà de la part des salariés, la conception du travail c'est le CDI à temps plein chez un même employeur, on reste souvent dans ces schémas, après il y a un gros travail de communication pour savoir ce que c'est ? Quels sont les engagements. Je pense qu'il y a aussi une méconnaissance du temps partagé. Et puis c'est logique à partir du moment où on est sur un modèle encore une fois de CDI temps plein, même si potentiellement c'est intéressant d'avoir cette personne que trois jours par semaine mais actuellement elle est 5 jours par semaine, je ne peux pas m'en séparer pour la reprendre ensuite que 3 jours par semaine. C'est la difficulté. C'est aussi une conception, quand on regarde le travail temporaire cela a mis du temps à fonctionner mais aujourd'hui

cela fonctionne bien, la flexibilité est arrivée dans toutes les entreprises, et je pense que c'est une question de méconnaissance, car il existe peu...
C'est vrai qu'au niveau des Pays de la Loire, il y a un GE par département, mais en Bretagne il en existe plus.
Donc vous voyez au moment ou cela fonctionne plus, c'est aussi l'échange entre les personnes qui vont, qui font que cela fonctionne. Cela me fait penser également que les GE existaient du côté de Brive par rapport à la saison des pommes, initialement cela vient du milieu agricole que cela est adapté, maintenant il faut pouvoir l'adapter à d'autres structures. Et je suis sur que c'est l'échange d'expérience des employeurs qui fera que cela se développer.
Souvent après un poste un recrutement en CDD, il y a le recrutement en CDI ?
Oui, dans l'entreprise c'est le cas pour le poste Hygiène et sécurité, l'employeur est satisfait de cette démarche.
En ce qui vous concerne vous avez trouvé l'entreprise avant de vous mettre à temps partagé où vous connaissiez déjà le temps partagé ?
Je le connaissais mais vaguement. C'était avant tout le poste à pourvoir qui m'intéressait, c'est par la suite que j'ai vu qu'il était à temps partagé et pas en CDI.
Le recours à temps partagé peut permettre un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Donc une des mesures pour favorise l'emploi des seniors ou l'accès au marché du travail pour les jeunes ?
Pour moi cela me semble super adapté pour les seniors, tout comme pour les personnes à la retraite, en effet des gens peuvent retourner à l'emploi alors qu'ils sont à la retraite. Là cela me parait vraiment adapté. Pour l'emploi des jeunes un peu moins par rapport au fait qu'un jeune a besoin de travailler à 100% d'une part financièrement. Si c'était le cas certes c'est une expérience mais comme l'intérim cela ne répond pas tout à fait à ses besoins, il a besoin d'expérience mais aussi d'un salaire à temps complet qui va lui permettre de s'installer etc. Donc sur la population seniors oui.
Est-ce que une mesure pour développer l'emploi des femmes ?
Oui on est dans le cœur de la population des femmes car c'est très difficile de faire un choix entre guillemets de sa carrière et l'équilibre familiale. Là on sait, et en plus des aides de la CAF qui viennent compenser. Donc cela veut dire on est sur un vrai choix. Mais ceux-ci dit entre guillemets sur le papier on a le choix de faire un congé parentale jusqu'à 3 ans, ou avec la possibilité de travailler à 80%, 60% mais la difficulté s'est de savoir si le patron accepte ou pas. Pour moi c'est mieux car on va rééquilibrer.
Vous l'avez vécu comme ça ? Un moyen pour rééquilibrer votre vie familiale et professionnelle ?
Tout à fait cela a été une opportunité même si cela a été seulement sur 6 mois. Mes enfants sont scolarisés donc je travaillais 3 jours par semaines, donc un jour pour mes enfants et un jour pour moi, c'était royal, juste l'idéal (rire), cela a duré même un peu plus 8 mois, et hautement sur un équilibre c'est juste l'idéal, on équilibre tous parfaitement. Je savais que j'étais dans le rêve et que cela n'allait pas durer, mais j'étais bien et j'en ai profité. Mais maintenant cela va toujours surtout je suis toujours à 80%, j'ai gardé mon mercredi.
Quel était le rythme des 3 jours par semaine ?
Lundi, mardi et jeudi, toujours le même rythme.
Quand votre entreprise a publié votre offre c'était d'un point de vue du développement de l'activité ou bien le responsable voyait que la partie RH prenait de plus en plus d'importance dans son temps?
Les 2 car avant une partie de la RH était faite par la comptabilité, qui par la force des choses ne pouvait pas tout faire et quand vous devez favoriser la RH ou la compta et bien vous favorisez la compta car les obligations. Mais aussi une prise de conscience que les besoins RH

d'accompagnement des salariés, d'écoute des salariés étaient beaucoup plus important, et la politique du chef d'entreprise était de favoriser cette relation donc cela a été déterminant et puis la nouvelle usine faisait que recruter quelqu'un sur la partie holding qui est à disposition de 3 autres entreprises, en terme de charge cela suffisait complètement.

Vous êtes RRH, et vous nous avez dit que vous appliquiez la politique du chef d'entreprise, mais est ce que depuis votre arrivée cela a eu un impact sur la direction ?

Oui, car comme le dit aussi Mr Cosnet lui il n'est pas spécialiste de la RH, son idée est d'aller chercher à travers mon expérience et mes compétences, toutes les idées. J'apporte les idées et ensuite lui prend la décision de les mettre en place ou pas. Mais il se sert de mon expérience pour mettre en place des choses.

Le fait pour une entreprise comme là votre, de faire appel à un RH pendant cette période difficile est un atout ?

Au moment ou je suis rentrée on n'était pas du tout dans la période de crise, elle s'est déclarée beaucoup plus tardivement, car on est beaucoup plus liée à la crise du lait, de l'agriculture que la crise industrielle même si elle a eu un impact, au final une frilosité car on a tellement entendu parler de la crise qu'elle a fini par nous toucher. Par contre on est plus impacté par la crise du lait. Au moment où il m'a recruté on n'était pas dedans sinon je pense que cela aurait pu ralentir sa décision... Donc aujourd'hui je ne peux pas vous dire qu'on sert car nous n'avons pas tellement d'inquiétude, on est une entreprise solide. Je n'ai pas un rôle particulièrement à jouer par rapport à ça.

Cela est plus compliqué du fait que vous n'ayez travaillé que dans cette entreprise à temps partagé mais est ce que le temps partagé apporte des compétences spécifiques ?

Je dirais plutôt sur de savoir être, peut-être oui, car potentiellement quand vous allez dans plusieurs endroit, vous apprenez plus de chose, vous allez dans différents endroits. Vous devez être en capacités de vous adapter, et quelque part être plus efficace, effacer au maximum le côté compliqué de la relation pas toujours facile entre être humain. Je le vois et j'imagine bien comme être mon propre patron, moi je viens avec mes compétences, mon propre bagage, je suis là pour faire une mission et je la réalise. On est plus dans une relation employeur et employé, ce lien de subordination est un peu moins développé donc du coup on rentre moins dans le détail de la relation, quelque fois un peu plus complexe, épineuse.

C'est plus un côté de partenaire?

Oui de prestation peut-être pas mais je suis présente pour une mission et vous attendez cela de moi. Et puis çà s'arrête là puisque dans l'entreprise on y est une ou deux journées on ne va pas commencer nos états d'âme, s'il y a un souci éventuellement on se sépare. Là il y a le côté juridique qui m'échappe, la mise à disposition est ce qu'elle est prévu ? Déterminée dans le temps, présence d'un CDD ou un CDI ? En fonction du contrat l'engagement est différent, il n'est pas facile de se retirer ?

Les personnes que nous avons rencontrées étaient en CDI avec le groupement d'employeur, une période de CDD puis une période de CDI. Mais également des difficultés au niveau des conventions l'entreprise a une convention, l'entreprise a une convention différente. Et dans votre cas, vous avez 2 conventions au sein de l'entreprise Cosnet ?

Là-dessus je pense qu'il y a un vide mais ceux-ci dit c'est difficile, quelque chose qui peut-être problématique sur le long terme l'aspect convention collective car l'idée du groupement d'employeur s'est d'avoir une convention collective entre guillemets facile, et se retrouver désavantager quand vous êtes à disposition.

La personne mise à disposition peut bénéficier de certains avantages de l'entreprise.

Oui on revient à l'idée aussi de tout ce qui est usage et pratique d'entreprise. Après cela dépend comment on le voit si on arrive sur une mission dans l'entreprise et ensuite je m'en vais, du coup comme on est détachée de l'entreprise. Le groupement d'entreprise doit

également faire attention car s'il a une convention collective au raz des pâquerettes, il faut faire attention qu'il donne le minimum pour fidéliser le salarié dans le temps.
Quand on commence à travailler à temps partagé, est ce qu'il y a des compétences qui sont plus nécessaires, indispensables que pour un travail à temps plein dans une même entreprise ?
Je pense que l'exigence est d'autant plus importante, quand on travaille dans une même entreprise on va se dire qu'il y a un temps d'adaptation, de formation et puis... A temps partagé on n'attend plus des compétences rapidement on vous a demandé pour faire ça, on a moins de temps d'adaptation, il n'est pas réellement dans l'entreprise, on attend de lui une efficacité et une entrée en matière plus rapide.
Est-ce que les métiers des RH sont adaptés au temps partagé ?
Oui tout à fait avec la difficulté que les besoins sont les mêmes au sein des entreprises, la difficulté est de se partager, il y a des moments clés et pour toutes les entreprises c'est la même chose.
[...]
Vous n'avez pas eu de formation en temps partagé ?
Non
Est-ce que cela vous parait une proposition intéressante par exemple sur la gestion du temps ?
Je dirais comme ça non car on est capable naturellement ou on ne l'est pas. L'adaptation c'est la première clé de réussite et je l'ai souvent dit je suis quelqu'un qui s'adapte extrêmement vite, je suis allée dans de nombreuses entreprise et cela c'est très bien passé car je suis sur une capacité d'adaptation que j'ai développé par la force des choses mais à la base je l'avais. Une personne sui n'est pas capable de former vous aurez beau le former, si ce n'est pas sa conception, il n'aime pas changer cela ne lui conviendra jamais, sur l'organisation du temps c'est pareil, on peut toujours l'améliorer mais si à la base vous n'êtes pas quelqu'un de super organisé sur la gestion des priorités vous ne saurez jamais. La formation peut servir à l'améliorer, si une échéance arrive et bien vous gérez vous-mêmes. Je pense que c'est en pratiquant qu'on apprend comme beaucoup de choses je crois.
Après cela correspond à un état d'esprit, il faut aimer le changement...
Vous avez rencontré des personnes sur l'Orne ? Et en Bretagne ?
[...]
Pour rebondir sur les jeunes, je pense quand même que cela est un bon tremplin pour les jeunes comme l'intérim, c'est une façon de découvrir toutes les compétences d'un jeune qu'on a toujours du mal à évaluer, moi qui est fait du recrutement c'est vrai qu'on est sécuriser par une expérience dans un domaine, le jeune on est plus sur du potentiel cela ne se mesure pas en entretien mais sur le terrain donc cela peut-être un bon moyen ça c'est sûr.
En ce qui concerne les nouvelles technologies, est ce que cela favorise le temps partagé ?
Oui je pense.
Après il faut éviter les dérives ? Dans l'un de nos entretiens une des personnes nous a dit qu'elle était disponible 24h/24 et 7jours /7 pour ses entreprises.
La difficulté est que c'est quelque chose de nouveau et on l'adapte en fonction de sa propre vision des choses. Aujourd'hui cela dépend de la vision. Moi j'en ai peut-être une vision idéale, c'est mon regard. Ensuite il faut regarder dans la pratique pour moi ce qui ressort c'est une vision idéale j'en ai conscience (Rire)
Si vous deviez définir en Trois ou quatre mots le profil d'une personne à temps partagé ?
Le profil d'une personne à temps partagé ...
Tout d'abord ... de la curiosité, il faut avoir envie de découvrir différentes choses...
Le sens de l'adaptation qui est absolument nécessaire...
La notion de service

Dans le sens ?
Ou on prête ses compétences à l'entreprise...
...et le goût de l'autonomie et de l'indépendance car plus dans la relation de ... moins dans une relation humaine.
Etiez-vous plus autonome les 8 mois à temps partagé que maintenant?
Concrètement dans ma tête oui, maintenant je suis plus liée à l'entreprise. Avant mon employeur c'était le groupement d'employeur, pas l'entreprise Cosnet.
La relation avec votre employeur elle a changé ?
Non elle n'a pas changé, la relation non mais dans ce que je ressens aujourd'hui oui.
Et votre relation avec les salariés de l'entreprise ?
Pour les salariés s'étaient transparent, j'étais Cosnet point final, ils n'ont pas su que j'étais car mon rôle était d'être auprès d'eux, commencer à avoir une relation, on n'allait pas entre guillemets la retarder par une espèce de chose qui ne les regarde pas, dans le sens ou j'allais être embauchée par la suite.
Vous souhaitez rajouter quelque chose ?
Non, je pense qu'on a bien abordé le sujet (rire) il a été bien développé.

Annexe 6

Compte rendu de l'entretien avec William Vallé, RRH à temps partagé au GE du Mans (CENOTIS), au Mans, le 17 novembre 2009

Alors, est ce que pour commencer, on pourrait… Hum, tout d'abord, qu'est ce que vous faîtes exactement au sein du groupement d'employeurs ?
Rien…
D'accord…
Voilà, ça clôt le... Non, non, alors, clairement, pour être un peu plus sérieux, je suis responsable du développement commercial/RH au sein du groupement d'employeur et ce à temps partagé moi aussi.
D'accord.
C'est-à-dire que j'ai un mi-temps ici du lundi au mercredi midi, c'est pour ça qu'ici ça tombe bien et le mercredi après-midi jusqu'en fin de semaine, je suis ailleurs, avec une autre mission, avec d'autres objectifs et euh, des missions complètement différentes.
D'accord.
Voilà. Donc, je me suis appliqué à moi-même ce que je propose à mes adhérents. Sachant que, pour faire simple, il y a peu de temps, j'avais une mission de trois mois sur une société commerciale, qui est située dans l'Est de la France. Vous voyez, c'est, le principe du temps partagé, c'est l'adaptabilité, ce que demande aussi beaucoup d'entreprises. Donc, c'est à nous de faire valoir ce type de compétences et de proposer à nos adhérents qui n'ont pas ou le volume d'affaires ou le volume de compétences suffisantes ou la trésorerie parce que dès fois c'est l'un ou l'autre ou l'un et l'autre, pour se dire je vais m'offrir entre guillemets les compétences d'un cadre à temps partagé ou à temps partiel, pour lui de façon continue sur une durée qui reste à définir.
D'accord. Est-ce que vous pourriez nous parler un petit peu de votre formation, de votre parcours professionnel ?
Oh, mon pauvre…
En quelques mots.
Oh, mon pauvre… Euh formation, maîtrise de droit il y a très très longtemps, droit privé où j'ai été huissier stagiaire, je me suis occupé de contentieux, responsable d'un service contentieux et c'est là où je me suis rendu compte que j'avais une propension à être meilleur à négocier ce que je saisissais qu'à m'occuper des dossiers euh, purement juridiques liés aux voies d'exécution. D'accord ?
D'accord.
Et après, quand vous avez une casquette de juriste entre guillemets, c'est un peu plus difficile de passer au commercial, parce que, dans le cadre des recrutements, et vous verrez ça, vous avec une casquette RH, si vous voulez faire autre chose, c'est moins évident. Les passerelles, oui, il y a des compétences qui sont euh, je dirais ben passerelles mais euh, pour les faire valoir… On arrive, on a une casquette, les gens ils recherchent un RH, s'il n'y a pas marqué RH partout… Donc voilà, et que moi, c'est à la suite de ça, c'est les hasards de rencontres, vous savez dans le monde du recrutement, c'est un peu ça, où, j'avais un de mes copains qui avait une maîtrise de sciences éco et qui était responsable d'une agence de travail temporaire et qui détestait ça et qui était dans le cadre de son préavis, et que plus vite il avait trouvé son successeur, plus vite on le laissait partir sur un poste de contrôleur de gestion.
D'accord.
Et on s'est rencontré et je lui ais dit que c'est peut être cela que j'aurais intérêt à faire. Voilà, et j'ai fait 17 ans de travail temporaire, voilà.

D'accord.

Comme responsable d'agence, comme responsable de secteur, voilà, j'ai managé pas mal d'équipes. Où c'est aussi une forme de travail, euh hein, je… qui est très très souvent un tremplin. Moi, je l'ai vécu comme ça pour pas mal de jeunes qui ne trouvaient pas et qui, bon, où il faut réellement que l'intérim soit une passerelle pour dire voilà, je me suis fait connaître, j'ai un petit peu d'expérience, j'en ai un mois, deux mois, six mois… Après ça, à moi de me faire valoir ou en restant dans l'entreprise dans laquelle j'ai été accueilli pour une mission dite temporaire liée à un surcroit ou un remplacement d'activité.

D'accord.

D'accord ? Donc, voilà, 17 ans. Après ça, j'ai décidé, ben un de mes clients m'a proposé d'être agent général d'assurances, ce que j'ai fait six ans et j'ai revendu mes parts et j'ai été, j'ai repris une agence immobilière, j'en ai eu deux et euh, voilà, l'immobilier m'a rattrapé, la crise a rattrapé le monde immobilier où j'ai arrêté les deux structures en début d'année.

D'accord.

Voilà, et au vu de mon cursus, puisque la personne qui me précédait avait donné sa démission, on est venu me dire, ben ça serait intéressant, vous pensez quoi du travail partagé et du groupement d'employeurs. Bon, sachant que dans l'intérim, on avait déjà, il y a quelques années, c'était les prémices assez lourds mais bon, ça commençait déjà à se voilà… J'avais des amis sur la région bordelaise qui étaient passés par le travail temporaire pour arriver et développer de façon importante le temps partagé au sein des PME-PMI, et je pense réellement que ça reste euh, la solution idéale pour les uns et pour les autres.

D'accord.

Parce que, solution pérenne pour le salarié parce que bon, moi, vous savez, je vais vous dire, l'intérim, j'ai connu… j'ai commencé en 1989, j'ai fini en 1994-1995, donc vous voyez euh, on a connu des choses totalement normales, avec des critères normatifs où les gens respectaient bien, que c'était en remplacement d'un congé maternité, qu'il y avait un surcroît d'activité, une saisonnalité qui était respectée, voilà. Je trouve regrettable que des intérimaires que j'ai connus à une époque, 10 ans après, ils étaient encore intérimaires dans la même entreprise sur le même poste.

D'accord.

Après, clairement, ils avaient du travail, ils étaient plutôt bien payés, plutôt considérés entre guillemets, à part que, socialement et si vous vouliez, à l'époque, faire quelque emprunts, acheter une maison ou je ne sais quoi, le statut ne vous le permettait pas. Donc, voilà, je pense qu'il y a une solution médiane comme celle que je connais et que je vends au quotidien où là, on est réellement dans une autre dimension, où là réellement, on a un rapport tripartite égalitaire. Ce qui n'est pas le cas dans l'intérim où c'est à prendre ou à laisser hein, mon petit gars, il y a le camion à décharger de chez untel, c'est oui, c'est non ou c'est zut. Ben bon, et puis, si c'est zut, on met une croix rouge et puis…

Oui…

Ben oui ! Mais, ce n'est pas le temps partiel en lui-même qui fait ça, c'est le système, si vous voulez, qui fait que euh… Par contre, c'est hyper formateur, je vous le dis pour vous qui faites de la RH parce qu'il faut faire 36 choses en même temps, il faut traiter un recrutement et on vous appelle trois fois parce qu'il y a Madame Untel qui n'est pas arrivée au boulot ou il y a un camion qu'il faut aller décharger ou qui est sur l'autoroute et il faut envoyer des gars pour ramasser les veaux. C'est hyper formateur, il y a un droit, le droit est le même pour tout le monde hein, bon après euh, c'est, il y a une fonction commerciale, une fonction RH puisque vous gérez des contrats de travail qui sont atypiques mais vous les gérez, qu'on ne fait pas n'importe quoi avec les gens, que les salariés, ils ont beaucoup de droits mais ils ont aussi beaucoup d'obligations. Voilà, et que ben il faut, au quotidien, le faire et c'est d'autant plus difficile que vous êtes à votre bureau et que vos intérimaires, ils sont dans X entreprises sur

un territoire extrêmement euh, je dirais développé, et que vous êtes foutu d'aller voir sur chaque site si le respect des consignes de sécurité sont respectées si… Voilà, c'est pas facile parce que vous déléguez un certain nombre de pouvoirs de gestion et de management des intérimaires puisque quand ils arrivent dans une entreprise, c'est l'entreprise utilisatrice qui est chargée de manager notre intérimaire voilà. A part que ça m'est arrivé deux fois, quand vous avez l'obligation d'aller annoncer à une famille que votre intérimaire, il est tombé du toit et qu'il est décédé, je n'invite personne à faire ce genre de chose. Voilà, mais bon, c'était le quotidien puisque vous allez je dirais être pénalement responsable, civilement et pénalement responsable de vos collaborateurs et si vos collaborateurs sont, je dirais, détachés chez des structures euh, des entreprises dites utilisatrices, je reprends les termes que le droit nous impose, ben ce n'est pas toujours évident.
D'accord.
Donc voilà, mais bon. Mais passionnant sur le suivi des gens, comment est ce qu'on les suit, entre ce que l'on a connu au début avec les passeports formation, les formations en interne, comment on fait évoluer les gens qui sont pour certains analphabètes, hein je, moi j'ai connu des jeunes qui étaient analphabètes donc euh, il a fallu par le biais de formations, le fonds d'assurance formation du travail temporaire, former les gens parce qu'ils savaient que le bouton vert était le ON et que le rouge était le OFF mais si vous changiez et que vous mettiez OFF et ON ou marche et arrêt, ils ne savaient plus. D'accord ?
D'accord.
Donc, c'est ça et puis, vous avez aussi à gérer tous types d'activités, c'est quoi un brancheur, c'est quoi un ébavureur, voilà et ça vous apporte une connaissance d'un nombre de métiers complètement fou puisque, si on veut bien faire son métier, il faut aller peser les postes comme on dit en RH, ok, on va faire une fiche de poste, monsieur qu'est ce qu'il vous faut comme compétences ici, est ce que physiquement, il vaut mieux être grand, petit, machin, pour éviter que l'on retrouve la personne cassée en deux. Voilà, il faut, un, analyser les postes, bien les connaître, parce que ben après, quand vous faîtes un recrutement, si vous ne savez pas comment est le poste, ce qu'il faut y faire et quel type de missions on y affecte, autant restez ici et faire du recrutement via le net vous savez hein. Tac, Tac, bravo et ben non ! Je veux dire, ça reste, il y a un aspect social hein et humain, que ses matières là, il faut encore aller sur place voir les postes et encore recevoir physiquement les candidats.
Oui, bien sûr.
Non, non, mais revenons à un petit peu de bon sens et un peu de basique ! Et, je retrouve la même chose ici quand on me dit voilà, que ce soit pour une journée ou deux, c'est à moi de connaître le poste et de pouvoir valider un certain nombre de choses avec le chef d'entreprise ou avec le chef d'équipe qui s'en occupent. Et puis après ça, dans le cadre du recrutement, il vaut mieux que je sache, en terme de savoirs faire et de savoir être à qui j'ai affaire et est ce que la personne va pouvoir correspondre avec le poste sachant que je ne suis que l'interface comme dans l'intérim, si on part vers là, même si l'intérim, il y a une confiance car il y a un tel volant, un tel volume qu'on dit voilà, il faut un manœuvre, on n'a pas ça ben on se débrouille, on gère hein, alors que bon… Là, moi, c'est vraiment du recrutement. La vocation n'est pas de, que ça ne dure qu'une semaine. Alors dès fois, et notamment, en ce moment avec l'aspect conjoncturel, on dit ben écoutez on va commencer par six mois, madame monsieur, ben c'est pour six mois. Après, bon on fera le point mais c'est aussi une des possibilités. Comme la vocation elle est pérenne, on fait des pré recrutements, et on dit voilà, nous avons un deux ou trois candidats suivant le choix de l'adhérent qui nous dit ben euh, je vous fait confiance ok mais très souvent c'est : je veux avoir au minimum deux candidats toujours bien présentés, on se retire pour qu'on débriefe ensemble, je préfère monsieur ou je préfère madame pour telles ou telles raisons qui leurs sont propres puis voilà. Et après ça, comment, je dirais le lien commercial, puisque c'est un contrat de mise à disposition comme l'intérim un

petit peu, j'ai un contrat de travail, au début que je cale avec ce que l'on propose par rapport à la première mission, d'une façon hypothétique : on n'a pas toujours plusieurs missions à proposer.
Oui bien sûr.
Moi j'ai, comme je vous disais au téléphone, j'ai sept ingénieurs : au début, ils ont commencé sur des mi-temps ou des tiers-temps mais le fait d'être en entreprise, vous savez que dans l'emploi, on n'a jamais autant de chances de trouver un emploi que quand on en a déjà un. Idiot hein mais c'est comme ça. Donc, mieux vaut accepter un tiers-temps en se disant ça va être difficile et je ne sais pas en fonction du temps et comment règle Pole Emploi ce genre de choses mais voilà, tous ces gens là ont commencé au début sur une seule mission et puis le fait d'en parler à nos adhérents ou aux entreprises et de dire ben voilà, et puis le fait d'en parler à des fournisseurs, et bien on s'est retrouvé avec , d'un tiers-temps, on passe à un mi-temps hein, on passe à 80% et à la fin, on passe à un temps plein. Et un temps plein qui dure depuis 10 ans. La semaine dernière, je discutais avec un de mes salariés, qui a fait valoir ses droits à la retraite.
D'accord.
Vous voyez, on est vraiment dans un autre schéma, et donc là c'était un sénior, bon le monde des séniors dans notre pays n'est pas très très facile, on peut nous dire ce qu'on veut mais… Et bien, ce monsieur était cadre, membre du Comité de Direction, beau bagage et il a été remercié un jour pour une raison X ou Y, vous savez de fusion absorption machin hein, voilà, après ça, comme beaucoup, il est passé consultant. Et c'est pas facile puisque consultant, ben oui, il faut chercher et puis la mission elle est courte, et puis l'employeur il a, enfin le donneur d'ordre pas l'employeur mais le donneur d'ordre a le sentiment que ça lui coûte cher et que la personne ne fait pas forcément tout ce qu'il faut notamment pour les ingénieurs qualité. Alors que là, ben on dit voilà, ça va vous coûter tant, c'est régulier et que ce monsieur va pouvoir manager la qualité le temps que vous voudrez. Il dit et il fait. Non mais hein d'accord ? Il peut s'entourer de collaborateurs dans une entreprise puisqu'il est vraiment partie intégrante mais il dit et il fait. Et que ben voilà, on a des gens qui… Donc là, il a fait valoir ses droits à la retraite et on est dans un autre schéma avec lui, c'est que, il me dit, les entreprises dans lesquelles j'étais me redemandent. Bon, là alors, il faut s'attacher aux lois et le fait d'être retraité n'est pas un blocage pour retrouver du boulot. Alors, on est dans le cadre de la même entreprise puisque c'est moi qui le reprendrais : est ce que la carence est toujours valable ? Est-ce qu'elle est de six mois ou de trois mois ? Donc voilà, mais elle est possible et vous savez que le cumul entre le dernier mois de salaire plus la retraite euh non, la retraite plus ce qu'on propose ne devait être supérieur au dernier mois de salaire, je vous le fais rapide hein. Bon les choses ont changé depuis peu de temps, où la maintenant, on n'est plus attaché à des choses aussi euh, fermées que cela. Donc, je suis en train de travailler ça pour que, il a envie, l'entreprise a envie, si tout le monde y trouve son compte… Encore une fois, moi je préfère voir quelqu'un de 61 ans me dire ça va très bien, je travaille une journée par semaine, j'ai l'impression de terminer ma vie professionnelle en sifflet et que ça me convient. Et là, on est dans des cadres de vie, on n'est plus dans les choses… Moi, ça me va bien. Et le travail partagé le permet.
D'accord.
Donc, dans l'entreprise, voilà, vous arrivez, vous faîtes 35h, 151,67h par mois enfin vous voyez, les choses sont beaucoup plus figées notamment dans les grandes entreprises, dans les petites, les choses sont un petit peu plus souples. Ce sont d'ailleurs nos clients puisque la loi nous interdit de travailler dans des entreprises au-delà de 250 ou 300 salariés.
D'accord.

Hein, ok. La règle de droit c'est : vous pouvez faire travailler vos salariés à temps partagé dans la PME/PMI. C'est-à-dire que je n'ai pas le droit, le groupe Renault me demande, je n'ai pas le droit…

Ah d'accord. C'est spécifique à… ?

Aux textes euh, aux textes sur les groupements d'employeurs.

D'accord. Donc, c'est vraiment pour tous les groupements d'employeurs…

Ouais, de France et de Navarre.

D'accord.

Et, vous avez beau dire là, je suis un groupement d'employeurs mécanique et Renault et Valeo me demandent, et ben non. Alors, vous pouvez le faire au risque de, mais la loi, aujourd'hui, nous interdit ce genre de choses. Donc on est vraiment destinés à, comme on a dit, la PME/PMI puisqu'on arrête à 250 salariés je crois, si je connais bien les index à ce niveau là. On considère qu'on n'est plus dans le périmètre de la PME/PMI à 251 salariés.

D'accord.

Hein, voilà.

Tout à l'heure, vous parliez de relations égalitaires entre les trois parties, est-ce que vous pourriez nous définir, est-ce que vous pourriez nous proposer votre définition du temps partagé ?

Je ne vais pas vous faire une définition savante mais le temps partagé c'est le fait de travailler chez plusieurs, euh de travailler pour le compte de plusieurs structures et que le cumul de ses heures et de ses missions et de ses compétences forment, je dirais, idéalement un temps complet qui est géré par une structure ad hoc qui s'appelle un groupement d'employeurs, qui a à gérer le salaire, la formation et bien les bilans euh annuels d'évaluation puisque c'est moi l'employeur. C'est un peu compliqué quelque fois parce que quand vous avez trois ou quatre donneurs d'ordres, il faut réussir à les réunir ensemble, sinon un par un, ça a assez peu d'intérêt mais pour voir sur quels types de compétences, quels types de formations, et quels types d'objectifs euh, on se fixe. Sachant que les objectifs en général, ils sont là sériés par donneur d'ordres et que par contre, en formation, voilà, vous savez, moi j'ai un cariste, ben, on lui a fait passer le permis cariste, il y a le 1.35 et il y en a d'autres parce qu'une entreprise était intéressé, ça l'a fait monter en compétences, on a des budgets euh, qui sont affectés je dirais à nos salariés, je préfère qu'ils l'utilisent et qu'ils évoluent favorablement plutôt que ce soit mensualisé et mangé par d'autres que ma structure.

D'accord. Donc là, justement vous nous avez parlé du temps partagé avec un groupement d'employeurs : est-ce que vous voyez justement d'autres formes d'utilisation par exemple, on avait relevé le multisalariat ?

Oui, alors le multisalariat, il existe. Il y a deux autres formes qui existent juridiquement qui ne sont pas simples du tout, alors pas simple pour les uns ou pour les autres. Le multisalariat, c'est de dire voilà, je me débrouille tout seul et je suis embauché par Pierre le lundi, par Jacques le mardi et par Martine, on va essayer de mettre un peu de féminin dans le jeu, le mercredi, le jeudi et le vendredi. Voilà, à part que là, c'est quand même… Vous avez trois bulletins de salaire différents, vous relevez parfois de trois conventions collectives différentes et je ne vous raconte pas sur le simple fait de euh, d'assurance santé : alors chez un, il y a droit, c'est une assurance groupe, chez l'autre, c'est pas pareil, est-ce que la famille en bénéficie ? Au moins, chez nous, bon c'est pas forcément… puisqu'il existe des conventions collectives beaucoup plus favorables, mais au moins, les choses sont claires : c'est que la personne relève de la même convention collective, le salaire, on s'arrange à quelque poullièmes près pour que… D'abord, ça apparaît sur le bulletin de salaire hein : tant d'heures à tant, tant d'heures à tant, puisqu'on a des fois des choses un peu différentes donc on prend le minima, et puis le 2 c'est tant avec un plus, le 3 c'est tant avec un peu plus d'accord ?

D'accord.

Mais, c'est possible ça. Après, le chef d'entreprise est seul juge par rapport aux missions qui sont dévolues au salarié de dire voilà, ben j'ai envie de payer plus, ok, donc c'est à nous… Et sur le bulletin de salaire, c'est très clair par rapport aux tranches horaires qui sont affectées aux uns et aux autres. Bon, à ceci près que la personne a un seul bulletin de salaire, cotise aux mêmes caisses ARRCO/AGIRC, la complémentaire maladie est la même. Voilà, et que nous sommes le lien entre tout cela : ça ne va pas, là j'ai trop de boulot, ok, alors comment on peut faire ? C'est ce que je vous expliquais au téléphone, on a le cas chez les comptables où quand on est en période bilancielle, quand tout le monde se connaît dans nos rapports tripartite, à la fois tous les adhérents, mais aussi les salariés, on dis ben voilà, là je suis en bilan, il faut clore au 31 décembre, et puis les deux autres, c'est une clôture au mois de mars et l'autre au mois de septembre, et ben, quel imbécile va refuser de dire ben oui j'accepte qu'il y ait plus d'heures qui soient faites chez Pierre parce qu'il est en période bilancielle puisque quand il sera chez moi, au mois de mars et qu'il faudra clore, je pourrais demander la même chose, je bénéficierais des mêmes avantages et de la même souplesse. Voilà, nous, vous savez, on a un relevé d'heures qui est mensuel donc les gens, ils signent tous les deux, ça arrive ici et on traite. Le principal, c'est que le cumul des heures soit le même que la nature du contrat que l'on a…

Oui.

Enfin, à minima, s'il y a des heures sup', à nous de gérer les heures sup', comment on les affecte, en refacturation chez Pierre, Paul ou Jacques en fonction de là où elles ont été faites d'accord ? Mais, si la personne est à 80%, bon ben voilà, elle a fait quelques heures en plus, on lui paye, elle a fait quelques heures en moins, le contrat c'est 80%, c'est 80%.

Hum, hum, c'est sûr.

D'accord ? Ce qui nous a permis pour certains où il y a eu une baisse d'activité, de dire ben le but du jeu, ce n'est pas non plus de virer les gens comme ça en claquant les doigts : on sait qu'il y a 15 jours 3 semaines bon ben, c'était un ingénieur, on ne va pas lui modifier son contrat, on le laisse, il vient nous donner un coup de main ici et puis, sur l'année, les choses se rattrapent tranquillement. Bon, par contre, si c'est 6 mois ou 1 an, il y a un moment où on est obligé de dire : on assure notre pouvoir de gestion et de direction et de dire voilà, monsieur, êtes-vous d'accord pour qu'on modifie votre contrat et c'est une modification dite substantielle ce qui signifie que si vous refusez, je suis obligé de clore votre contrat et d'arrêter l'ensemble des missions qui sont chez Pierre et Paul enfin voilà. Bon, on explique ça de façon claire et nette hein, mais euh franchement on n'a affaire qu'à des gens qui comprennent où vous savez, on est assis comme là, et puis bon après, et dans 9,9 cas sur 10, s'il y a une petite baisse d'activité et ben, si on ne sait pas bien on la notifie par avenant et à charge pour nous de redémarrer le plus vite possible au même niveau voir supérieur de ce qui était fait.

D'accord.

D'accord ?

Donc là, vous nous avez parlé des différentes formes…

- Alors, alors ! Il y a ça, il y a le prêt de personnel, c'est-à-dire que je suis une entreprise lambda, j'ai 4 gars en rab', j'ai le droit de les affecter ou de les prêter à titre gracieux : il faut absolument qu'à la virgule près, au centime d'euros près, je refacture, c'est pas facile hein, je refacture l'entreprise voisine qui en aurait besoin. Alors, en général, c'est des gens qui se connaissent, mais ça c'est possible.

D'accord.

Bon, la règle n'est pas toujours très très évidente : parce que quand il y a un contrôle URSSAF…Non mais je, et quelles heures, et voilà, comment est-ce qu'il a fait parce qu'il doit complètement coller à l'entreprise dans laquelle il est affecté puisqu'il est toujours sur le livre entrées/sorties du personnel de A mais il travaille chez B. Ah oui, mais chez B, il aurait

droit à des trucs en plus, alors là, c'est pas simple… Hein ? Non mais, juridiquement, même quand on est petit, on fait la même chose, ça peut se faire, mais, dès lors que ce n'est plus pareil, c'est un peu compliqué et même les avocats euh… Non mais, donc il y a des solutions possibles : ce sont des structures comme les nôtres qui sont associatives et qui évitent tout dysfonctionnement, tout problème. On s'assoit sur la table, elles existent, elles ont cette vocation là, on en fait bénéficier nos entreprises. Voilà, les trois euh… Après, il y a le travail illégal mais là…je vous laisse en parler tout seul.
Et en fait, nous ce qu'on a trouvé un petit peu intéressant, c'est qu'il y a de plus en plus sur Internet, on trouve des cabinets de consultants qui se mettent en avant comme des RH à temps partagé. Nous, on a fait le choix de ne pas en parler dans notre étude, de les exclure un petit peu, est ce que vous êtes d'accord avec ce point de vue ?
Alors euh, s'ils font ça, c'est par la force des choses. Euh, clairement, une partie de mes ingénieurs étaient des consultants hors un consultant il faut qu'il dise combien de temps je vais y passer puis qu'il dise voilà, pour que je m'en sorte, je facture combien ? Bon, là, la relation n'est pas la même d'accord ?
Tout à fait.
Il y a une relation, je dirais un lien de subordination alors, enfin avec moi de prime abord que je délègue à l'entreprise qui reçoit mon salarié, donc ce n'est pas le même… Hyper important ça. Et donc, nos consultants qui sont devenus salariés ont vraiment le sentiment de faire partie de l'entreprise et la solution est beaucoup plus sereine pour eux : ils sont de nouveaux salariés. Très souvent, les consultants sont TNS, allez vous renseigner auprès du RSI comment on peut faire ça aujourd'hui : c'est la galère la plus complète ! Et puis, attendez, donc première année, ben comme vous commencez RSI, pas de charges parce que vous faîtes un petit dossier et puis youpi et puis en année 2, ah ben là, ce n'est plus pareil et vous avez des cotisations absolument énormes et c'est pas toujours facile à gérer et que s'il y a une baisse d'activité, vous allez payer les charges logiquement sur l'année n-1 ou l'année n-2, qui était une belle année. Alors, si vous avez été prévoyant et vous avez mis les sous de côté, ça va mais quand vous avez une famille, vous êtes chef de famille, bon ben, vous vous dîtes, comme tout le monde que l'année prochaine, ça sera au moins équivalent et que ça va aller. Quand ça va moins bien, là, on les a au téléphone : je suis consultant, est-ce que vous m'acceptez ? Est-ce que vous acceptez qu'on se reçoive, qu'on se rencontre, je vous propose mes compétences mais là, qu'est-ce qu'on leur dit : vous ne serez plus du tout le chef d'entreprise que vous étiez hier à choisir ce que vous voulez faire. Là, vous allez arriver avec un lien de subordination et si l'entreprise dit c'est le lundi et le vendredi, ce n'est pas le mercredi parce que vous avez envie de venir le mercredi hein ?
Bien sûr.
Mais, comme il y a moins de travail euh, lisez et regardez la presse, et bien, les consultants ont quelques difficultés actuellement à trouver des missions et qui se disent, ben s'il y a un peu moins de missions, là je vais essayer de balayer plus large et aller voir, ben attendez, vous n'avez pas trouvé chez les boîtes d'intérim euh de cadre ou de choses comme ça et ben vous les retrouvez chez nous hein. Voilà, j'ai reçu des gens l'autre jour, ce sont de véritables consultants. Alors, moi je leur dis, on va jouer gagnant-gagnant. Est-ce que vous voulez bien être mon commercial ? Avant que je n'arrive, j'étais au téléphone avec quelqu'un, que j'ai reçu à votre place il y a une semaine, il a ce problème là et il me dit voilà, là je suis en train de négocier : c'est lui qui est en train de négocier mais là, côté groupement d'employeurs, voilà, je veux quel type de salaire, multiplié par un coefficient multiplicateur, parce que ça se passe comme ça, c'est comme l'intérim hein et là ben sachez que euh, vous, monsieur l'employeur, à votre avis, ce que vous me demandez, c'est combien de jours semaine et pendant combien de temps ? Et là, c'est le chef d'entreprise qui décide : ben je crois qu'il y a pour une journée pour six mois : ok, on commence par ça. Et l'avantage, c'est que s'il y a plus, que les uns et

les autres conçoivent et admettent qu'il y a plus, nous, on est tout à fait ouvert à dire ben écoutez, vous êtes d'accord, ben on fait deux jours parce qu'ils nous disent que c'est deux jours ou c'est euh… Récemment, on dit voilà, c'était parti sur une journée, là c'est deux jours pendant six mois, parce qu'il y a une implication qui est plus forte qu'au début, il faut que le monde de l'entreprise comprenne aussi que c'est quelqu'un qui va être leur collègue donc c'est deux jours semaine parce que sinon, c'est un peu plus dilué dans le temps et c'est moins facile. Voilà, nous on est qu'une interface, on veut bien apporter du conseil, proposer un certains nombre de solutions, c'est le chef d'entreprise qui décide en accord avec le salarié que je leur propose ou qui propose ses services via un groupement d'employeurs.

D'accord.

D'accord ? Vous comprenez le…?

Oui. Alors, pour vous, quels sont les avantages et les inconvénients du travail à temps partagé ?

Un, c'est… Alors, deux choses, chez qui, pour qui ? Pour le salarié, un, on se n'ennuie pas…

Oui, ça c'est sûr (rires).

Je peux vous dire que… Alors, à côté de ça, le moins, la gestion du temps n'est pas toujours facile, puisque quand vous êtes dans une entreprise, par principe, je dirais, la euh, le fonctionnement standard, la normalité c'est qu'on travaille à temps plein donc facilement, on revient, faut que tu me fasses ça. Je rappelle quand même que je ne suis qu'à mi-temps, pour moi, je ne suis pas là en fin de semaine et qu'il faut toujours recadrer ces choses parce que trop souvent, la personne chez qui vous êtes, aurait tendance à, et quand ça se passe d'autant bien quoi, d'autant mieux que, on est quand même apporteur d'idées, de choses de comme ça, et ben faîtes. Ah oui, mais la loi dit, je fais grosso modo 35 heures hein, mais voilà, cette après-midi, je ne serais plus là, voilà. Donc, il faut souvent le rappeler, pour qu'à la fin, ok je m'en rappelle. Mais sinon, voilà, vous avez de gros dossiers à traiter en début de semaine et vous avez des missions complètement différentes en fin de semaine. Alors, vous vous ennuyez absolument pas ! En plus de ça, ben, il y a un droit à l'erreur : ça se passe mal en fin de semaine chez Jacques, ben je vais essayer de me retrouver quelqu'un d'autre, pas de soucis si on a affaire à quelqu'un de bonne foi, vous savez les hasards de la vie font que, d'un point de vue subjectif et affectif, les choses ne se passent pas bien, il a des malentendus qui arrivent d'un côté comme de l'autre. Ok, bon ben voilà, bon ben écoutez enfin, alors on se réunit à trois, voilà, est-ce que vous êtes d'accord pour que Monsieur finisse le mois, ok, oui ça m'arrange pas mais ok. Et puis ben, on lui fournit quelqu'un d'autre. Ce qui est moins vrai si vous êtes à temps plein et puis que le chef de service que vous venez d'avoir, vous ne pouvez plus le voir en peinture, ben oui, bah c'est quoi ? Ben, je démissionne ou je fais ma mauvaise tête jusqu'à ce qu'on me licencie et je vais trainer une grosse casserole pendant… Non, mais je, il faut appeler un chat un chat hein ? Là les choses, vous voyez, c'est un, c'est intéressant, c'est souple puisqu'on essaye d'adapter les heures, il ne s'agit que ça change toutes les semaines hein, mais pour des éléments euh factuellement cohérents, voilà euh. Dans la mesure où on pose la question aux un, deux ou trois employeurs c'est jamais négatif car il sait qu'il peut-être dans le même cas demain, et si on expose ça de façon claire et limpide, cela se passe comme ça.

Trois : vous êtes reconnu comme l'apporteur d'idées, la boîte à idée, l'empêcheur de tourner en rond. Il faut prendre cela avec un peu de recul et de hauteur, tout les gens que je connais ont une proportion à faire du benchmarking car ce qui se fait là c'est bien, et c'est transférable mais que sur ce truc là. Donc comme vous l'avez fait, vous l'avez étudié et vous avez validé les choses, vous proposez c'est oui ou non. Vous êtes un apporteur d'idée et un empêcheur de tourner en rond, et les entreprises qui vont plutôt mieux dans cette période difficile c'est celle qui sont ouvertes sur ce schéma là, qui innovent...euh...et ce n'est pas celle qui se dise on a

toujours fait comme çà, et bien non, écoutez il faut faire autrement, là c'est intéressant ce n'est pas forcement que cela va changer. Mais dans le schéma cela dépend à quel niveau quoique même pour un manœuvre n'a-t-on pas intérêt à aller du point A au point B de cette façon là. A coté ils ont fait cela comme çà, ils ont réorganisé et dans l'atelier cela marche bien. Moi je trouve cela hyper intéressant et hyper formateur.
Pour les entreprises ils ont des gens qui considèrent comme leurs salariés, à part qu'ils sont là 2 ou 3 jours, et ils savent qu'ils peuvent demander ponctuellement 3 ou 4 si il y a un besoin, c'est mieux que de l'intérim non ?
Oui.
Et que sur d'autre type d'activité saisonnière ou les saisonnalités sont complémentaires l'une en début d'année et l'autre en fin d'année. Ce qu'on a appris en année 1, on ne va pas leur réapprendre en année 2 puisqu'ils sont chez Cénotis, un GE, et qui sont en CDI et ils sont chez Jacques pour le 1er semestre et chez Martine au second semestre, il y a une récurrence pour le salarié qui connait parfaitement les boulots et cela peut durer jusqu'à la retraite. Vous voyez ? Alors que le propre de l'intérim c'est qu'on colle à la demande, on sait que cela commence le 4 Janvier et à priori cela se termine fin mai, je ne vais pas vous faire un cours de droit, mais on met une date, et le terme est fluctuant de la fin de la saison, Ok et après ? In Challa, car ce n'est que temporaire par définition, et comme je le disais tout à l'heure vous voulez acheter une bagnole ou familialement se poser un petit peu, vous devez chercher un travail définitif, le risque est de perdre le salarié alors que là si cela se passe bien qu'on veut bien former les gens, les faire monter en compétences, pourquoi je ne reste pas ? Bien sûr il travaille dans plusieurs entreprises mais sur une année, mais c'est l'année qui est l'année talon.
En ce qui concerne les inconvénients est ce que vous en voyez d'autre ?
Franchement c'est plus positif...bon après...donc les inconvénients pour nous en gestion cela n'est pas toujours facile car on nous dit et bien Mr X on va devoir licencier, par définition qui dit licenciement est qu'on ne va garder nos candidats, on en fait quoi ? Je le garde et cherche rapidement mais si au bout d'un mois ou un mois et demi je fais comment ?
Est-ce que vous devez continuer à le rémunérer ?
Oui complètement. L'hypothèse il y a un contrat d'ingénieur de 3000€par mois à temps plein, il perd une journée par semaine, c'est tant pis mais c'est à moi de trouver une solution, on a trouvé des solutions via le chômage partiel mais ce n'est pas facile il faut monter un dossier, le défendre à la chambre de travail, l'Etat en prend une partie nous on en prend une partie et la 3é partie est prise sur les droits ASSEDIC de notre propre salarié. D'accord ? Vous connaissez ?
Non pas tellement.
Vous devriez c'est important. Pour pérennisé un emploi, on dit au salarié vous ne travaillez pas mais on vous paye à 100% et il y a une partie qui vient manger le crédit d'une partie que vous avez au ASSEDIC. Si demain l'entreprise arrête s'il avait 24 mois demain il n'a plus que 23. Vous voyez ce que je veux dire ?
Oui
En gestion ce n'est pas toujours simple. Les moins...Les moins c'est qu'on est associatif, chaque adhérent est responsable du passif, je vous le signal quand même. Demain dans une association le dirigeant part avec la caisse, c'est l'ensemble des adhérents qui devront, que vous ayez une personne 1 heure par semaine ou beaucoup plus, cela n'est quasi jamais arrivé mais il faut quand même le savoir. A la différence de l'intérim où la loi oblige toute entreprise de travail temporaire à souscrire une assurance qui lui coute cher pour garantir l'ensemble des salaires, on prend la crête la plus haute si en Juillet vous avez eu 1000 intérimaires, l'assurance doit-être en mesure de garantir l'ensemble des salaires de la crête la plus haute pas quand on a n'a le moins. Cela coute cher mais cela permet de garantir. Nous ce n'est pas cela,

on est associatif, donc comment on fait ? On est obligé de demander dans le cadre de chaque mise à disposition une garantie à l'entreprise chez qui on met le personnel, d'accord ?
Oui
Qui est ou une ligne de crédit, une caution bancaire : Je soussigné la BNP Paribas avec mon client X de l'entreprise A, je garantis la somme de ...qui est sur un compte sinon ils nous font un chèque qu'on dépose sur notre compte courant et qui rendu dans le mois qui suit le terme du contrat. C'est une gymnastique intellectuelle un peu plus compliqué que l'intérim. Les risques sont extrêmement rares mais il existe et quelque fois cela peut froisser ou faire peur à une petite boîte qui ne prend que quelqu'un que quelques heures par semaine, et si jamais il y avait un clash, vous allez venir me chercher au même titre que Pierre, Paul ou Jacques, vous nous devez par exemple un quart du passif de la structure.
En moins franchement il y en a assez peu. Après c'est vraiment une question de relationnel entre le monde salarié, et le GE. Je trouve qu'on est toujours perfectible, on en fait pas toujours assez parce que le quotidien fait que mes 24 salariés sont au quatre coin de la Sarthe. L'outil qui est là bas (l'ordinateur) me sert bien, par email ou SMS mais c'est vrai que dés fois on préfèrerait avoir un peu plus de communication, j'ai demandé que notre site internet qui est obsolète soit revu parce que avec une clef d'entrée pour mes adhérents et une pour mes intérimaires. Mes intérimaires euh non (rire), mes salariés. Si ils souhaitaient avoir une attestation ou je ne sais pas quoi, il pourrait la sortir en direct, et il vient sur mon système et il peut avoir un certain nombre d'éléments : il lui reste X congés, une copie de je ne sais pas quoi...nous petit GE on est en retard sur ce point là, et je pense que c'est l'axe progrès pour reprendre les termes liés à la qualité qu'il faut travailler pour qu'on soit réellement en phase, et pour monter en compétences. Moi je trouve qu'on ne les voit pas assez et que 2 les bilans annuels sont trop peu faits. Franchement le quotidien nous mange et même si on veut les voir, vous voyez ? Alors que ce serait bien que les bilans annuels, pour traiter un certain nombre de choses à laquelle on ne pense pas. Si on ne pose pas au salarié la question vous voulez faire quoi dans 5 ans, votre projet et bien oui j'aimerais faire cela est ce que je peux le prendre dans le DIF ? La communication, ce type d'échange, à part qu'il faut dire je prends mon agenda, on fait quoi ? On se voit quel jour et à quel heure ? Mais vous savez comment cela se passe dans ce genre de choses. On gère souvent les choses qui nous paraissent essentielles et quand on arrive à la date j'ai trop de boulot, une prochaine fois. Et après ce n'est pas facile.
Donc les nouvelles technologies d'information et de communication favorisent l'échange ?
Oui, mais il faut être capable je suis cadre, j'ai un devoir de réserve, je ne dois pas dire ce qui se passe à d'autres endroits. Mais nous sommes là GE une petite entreprise, il faut que cela reste, avec une culture extrêmement conviviale et plutôt familiale.
Je me permets de revenir sur le cadre juridique du travail à temps partagé. On a vu que le TTP essaye de se développer même s'il existe de plus de 20 ans, il a du mal à se faire connaître mais il évolue quand même.
Est-ce que vous pensez que son statut juridique a également évolué avec le temps ?
Oui il a quelque peu évolué. Les dernières études qui sont faites, ce qui me semblerait intéressant c'est une convention collective propre au GE ce qui n'est le cas. Chez nous la convention collective de la bureautique, informatique car la première entreprise appartenais à ce secteur. Et puis cela commence à se structurer pour que un tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui n'est pas le cas. Que 2 : qu'il y est un élément fédérateur : comment on crée une structure, tout le monde la crée de la même façon, une étude de faisabilité ensuite comment on fonctionne et tout le monde est régit avec le même cadre ce qui commence à être vrai aujourd'hui, mais il ya 20 ce n'était pas le cas. Je crois que vraiment il faut organiser le système, et que cela n'est pas fait. En effet l'histoire de Cénotis c'est quoi c'est l'histoire d'un groupe de copain qui un jour se sont dit pourquoi on n'aurait pas intérêt à créer une association cela ne coûte rien car tu as besoin d'un gars moi aussi, avec les mêmes

compétences. Et regarder les structures qui marchent les mieux c'est celle qui ont je ne vais pas vous faire un cours de droit commerciale mais celle qui ont la préparation prime d'action quand on se souvient de ça une fois pour toute il ne faut pas se louper au départ mais si vous avez bien balayé commercialement un secteur nous c'est la Sarthe un peu grand (rire), maintenant on fait le tour, on se réunit et on intègre l'ensemble des structures : le conseil général, la direction du travail...parce que le but du jeu c'est que nos emploi il reste chez nous et qu'il soit pérenne. Quand vous faites un tour de table et moi j'ai vu des réunions qui a besoin de ça et que vous avez 100 personnes qui lèvent la main, ok on y va, et bien ok on crée un bureau et demain vous êtes tous adhérents on est bien d'accord ? Oui monsieur. Et bien quand cette mayonnaise elle prend et bien après... quand vous commencez avec une bande de copain à 3 ou 4, et puis qu'est ce qu'on pourrait faire bon c'est à peine rentable donc on va prendre une mi-temps, et il va falloir faire un peu de marketing. Je ne veux pas dire que le démarrage de Cénotis qui s'est passé comme çà. Ca c'est un peu loupé mais quand même. Je crois qu'il faut réellement que le président soit l'un de ses adhérents, et quelqu'un qui en termes d'éthique comprend les choses et est réellement envie de dire on privilégie cela, on est les petits Vercingétorix et Astérix du coin. On veut défendre notre industrie, notre territoire pour que nos voisins ils aient du boulot et qu'il reste sur le même secteur.

Est-ce que vous pensez que le travail à temps partagé est une voie à explorer pour lutter pour l'emploi des seniors et pour l'entrée des jeunes sur le marché du travail ?

Oui complètement, regarder les chiffres qui recrutent le plus dans notre pays la PME/ PMI, ce n'est pas le grand groupe c'est des plans sociaux. C'est un des meilleurs vecteurs de recrutement à part que nous avons des gens qui sont qualifiés, qui coutent chers. Est-ce que dans la pesée du poste, j'ai l'exemple d'une boîte de 134 personnes qui recherchent un DRH à temps partagé, et je lui demande pour vous le poids du poste c'est quoi : un mi-temps. Vous voyez quelle perception, vous allez voir un artisan qui a 20 personnes il va vous dire il me faut un temps plein. Nous on n'a pas à interférer la dedans, vous voyez ce que je veux dire ? Le pire c'est que je crois qu'il y a un tas de tâches qui deviennent récurrentes, il faut peut-être mieux partir sur un temps plus court au départ et ensuite augmenter que d'aller dans l'autre sens, et puis on verra . Mais je pense sincèrement que les seniors passé 45 vous êtes bon à rester avec le chien, je vous promets c'est gravissime ce que j'entends 45 ans pourquoi parce que première réponse il nous coûte cher donc question : est ce que vous l'avez reçu ? Est ce que vous voyez qui sait ? Est-ce que vous savez qu'hier il gagnait 4000€ et aujourd'hui je vous promets qu'il est adaptable, qu'il en a envie et que pour 3000€ il accepte. Avant qu'on change toutes ses mentalités là je serais peut-être en retraite. Par ce biais là si on dit essayons, cela vous coûte quoi un mi-temps, pas de soucis, pas de déclaration on s'occupe de tout. Il essaie et si cela se passe bien, car une fois que les choses sont admises et que la personne est devenue indispensable je n'aime pas le terme mais en terme de compétences, cela se passe 10 fois mieux, et le TTP permet cela.

Au niveau du pourcentage de personne qui commence en temps partagé avec le GE et qui termine en CDI à temps plein dans l'entreprise ?

Pour les PME-PMI, il faut être clair moi je suis arrivé en Mai, on est 6 mois après j'en ai eu une.

Et les entreprises qui commence avec une journée par semaine et qui se rendent compte que cela n'est pas suffisant ?

Là j'ai le cas une entreprise qui voulait un ingénieur qualité, deux jours par semaine, puis trois jours, puis quatre jour on n'est pas loin du temps complet et là on leur dit vous faites comme vous voulez, on n'est pas propriétaire de notre clientèle. Maintenant juridiquement attention, je ne vais pas licencier quelqu'un qui n'a pas commis de faute pour lequel cela fait 5 ans qu'il travaille chez moi, on se met d'accord Mr démissionne oui mais, il faut que les gens soient matures les uns comme les autres, je leur ai dit : Pensez vous qu'en période un peu difficile

cela soit l'idéal ? Vous faites bien comme vous voulez. C'est une relation tripartite juridiquement il faut revenir à ces basics, on a un petit livre rouge et je n'ai pas envie de me faire remettre en question la dessus parce que je n'ai pas fait cela. J'ai le cas d'une entreprise qui souhaite intégrer le salarié à temps partagé dans son effectif.

Est-ce que vous pensez que le travail à temps partagé un moyen pour améliorer l'équilibre entre vie privé et professionnelle ?

...Oui, c'est une des solutions il faut prendre des gants à ce que je dis. C'est vrai que 1 : les gens que j'ai chez moi à temps partagé et dont le cumul des missions arrivent à 80% parce que ces dames là on souhaitait élever des enfants c'est une majorité et c'est d'autant plus facile que les employeurs ni voient que du feu car eux ils veulent 1 ou 2 journées. Si l'adhérent en veut 3 c'est à nous d'être l'interface si madame veut élever ses enfants le mercredi sachez que ce jour là ce n'est pas possible. Alors que si vous êtes embauché en temps plein et que vous avez des enfants Mr l'employeur j'aimerais avoir une journée, au début c'est possible dans le cadre du congé parental, mais après cela ne se passe pas forcément très bien. Chez nous c'est facile au lieu d'avoir 3 employeurs, vous avez seulement 2 employeurs. Nous on refuse en dessous d'une journée car on considère que les gens ne sont pas des pions, une demi journée cela n'a pas d'intérêt. Et on fait le maximum sauf accord du salarié de rester dans un secteur limitrophe pas le lundi au Nord Sarthe et le mardi au Sud Sarthe. Il faut rester cohérent, en règle générale on trouve des choses à 5/ 10 Km.

Depuis que vous avez été recruté est ce que vous pensez qu'il y a eu des changements stratégiques dans votre organisation, est ce que vous avez un poids entant que RH ?

Si je vous dis non, je suis viré demain (rire) donc oui mais parce que je me suis donné les moyens dans le cadre de la feuille route. Mais là on est plus sur un aspect commercial : c'est difficile car je ne vais pas vous dire le contraire on est à une taille critique il faut mieux être 50 salariés que 25 salariés. Et que idéalement je préfère augmenter mes salariés donc il faut que j'aille les présenter auprès des adhérents qui n'y pense pas forcément donc je fais du commercial, du marketing après en terme de RH j'ai une double casquette. Nous nous sommes posés la question, si il ne fallait pas monter un GE spécialisé dans le médical. Là c'est une vision stratégique, en RH c'est comment recruter ces personnes sur ce type de structure.

En terme de RH j'espère être quelqu'un accessible, j'ai toujours dit à mes salariés qui peuvent m'appeler quand ils le veulent c'est le but du jeu que la structure soit un peu plus ouverte, apporteuse de solutions. En solution RH je n'ai pas de solution stratégique RH hormis de dire de développer le secteur médico-social. Donc la question qui se pose est de savoir s'il n'est pas intéressant d'avoir des structures à l'intérieur avec des réseaux qui sont différents. C'est des stratégies de développement auxquelles je peux apporter ma pièce à l'édifice mais c'est le bureau qui décide ouverture, fermeture de bureau. J'ai la possibilité de faire des propositions, mais c'est le bureau qui décide.

Quand on recrute une personne à temps partagé, est ce qu'on recherche des compétences particulières ? Spécifique au TTP ?

Spécifique non, mais qu'est ce qui se fait le mieux actuellement il faut être clair en RH c'est la rentabilité quand vous voyez le nombre d'artisans qui sont pieds et points liés avec une structure, ils pourraient très bien plus en phase avec quelqu'un qui est en interne qui en terme de chiffre va leur dire un certain nombre de chose. Les ingénieurs qualités, actuellement on met en place un ingénieur en intelligence économique, ce sont des structures qui sont par définition vaste, en plein développement. Quand vous avez une PME /PMI vous n'avez pas la possibilité de vous payer un ingénieur à temps complet. Je pense que tout est transférable et à découper pour affecter un temps partiel dans n'importe quelle structure. Moi je ne peux pas recevoir tout le monde, je regarde tous les CV, mais ce qui n'interpelle tient cela pourrait intéresser Pierre, Paul, Jacques je l'appelle pas maintenant, ce n'est pas un non alors j'appelle

le candidat je lui demande si on peut se voir. On prend rendez vous, on échange, on prend contact. Et je fais un entretien de recrutement pour mieux connaitre le candidat, et avoir à le replacer. Quand vous connaissez les gens vous pensez à la personne.

En terme de savoirs-être est ce que vous rechercher quelqu'un qui a plus de capacité d'adaptation, d'organisation ?

Vous voyez ce matin j'ai reçu quelqu'un qui a été 9 ans dans un grand groupe, et au sein de ce grand groupe il a exercé plusieurs postes dans différents services, et elle a cette adaptabilité qui me permet de proposer ses compétences, je lui ai conseillé de refaire son CV car il ne reflète pas assez.

Le métier de RH à temps partagé : une réelle innovation pour les entreprises…

«On peut tout partager! »… ***(Témoignage)***

Nouvelle forme d'organisation du travail, le temps partagé se définit comme une innovation majeure en permettant une meilleure gestion pour les entreprises de leur adéquation en terme de besoins et de ressources…

Bérengère DEHUT / Camille DUCOULOMBIER
Master 2 Management des Ressources Humaines
Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE)

15 Janvier 2010



SOMMAIRE



PARTIE 1 : PRESENTATION GENERALE

I. Le Travail à Temps Partagé : un contexte mouvant

Au 19e siècle, les agriculteurs avaient pour habitude de travailler régulièrement dans différentes fermes ; ce rythme de travail pouvait s'apparenter à du temps partagé. C'est à la fin du 19e siècle, que de profondes mutations interviennent et transforment le paysage économique. La montée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) amène les organisations à réfléchir sur d'autres modes de fonctionnement. De plus, face à une mondialisation grandissante et une conjoncture incertaine, les pays se doivent de s'adapter aux exigences du marché en assurant une flexibilité et une compétitivité de leurs structures.

C'est ainsi que de nouvelles formes d'organisation et d'emploi émergent telles que le télétravail ou le travail à temps partagé. La loi du 2 Août 2005, en faveur des Petites et Moyennes Entreprises, est précisée par l'article L124-24 dans lequel le temps partagé est défini comme suit : « Est, […], une entreprise de travail à temps partagé toutes personnes physiques ou morales dont l'activité exclusive consiste, nonobstant les dispositions de l'article L 125-3, à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens. »

L'objectif du travail à temps partagé consiste donc à répondre aux besoins de l'entreprise en proposant une main d'œuvre, tout en considérant les moyens financiers de celle-ci. Cette loi s'inscrit dans le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), afin qu'elles puissent évoluer en fonction de leurs besoins. Suite à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors, l'article 16 amène à réfléchir sur la corrélation entre le travail à temps partagé et l'emploi des seniors. Afin de répondre à la nouvelle demande du marché, les organisations se doivent d'élaborer des stratégies assurant une flexibilité et adaptabilité face aux contraintes de l'environnement économique. C'est pourquoi de nouvelles formes d'organisation et d'emploi apparaissent. Celles-ci s'appuient sur une nouvelle représentation du capital humain mettant en avant la création de valeur ajoutée par le biais de la gestion des ressources humaines. En effet nous pouvons le constater par l'évolution des lois (sur la formation, les dispositifs de GPEC, sur la mobilité…) qui amène les structures à considérer le salarié comme une ressource indispensable. Cependant on peut apporter une limite à ce propos puisque de nombreuses organisations n'ont pas encore adopté cette approche de gestion. En effet, un grand nombre d'entreprises ignorent les avantages du travail à temps partagé et pensent que sa mise en place est complexe. Ce sont des freins culturels et psychologiques.

En 1993, 8 associations se regroupent afin de créer la Fédération National des Associations de Travail à Temps Partagé (FNATTP) ; elles seront force de propositions notamment au niveau des dispositifs d'ordre juridique. Face à cette évolution de l'emploi, différentes formes d'organisation et d'emploi apparaissent à travers le travail à temps partagé :



Le Groupement d'Employeurs (ou GE) est une association à but non lucratif de loi 1901. Cette association à « but économique »[1], rassemble des chefs d'entreprises de grandes, moyennes et petites entreprises, appartenant au même bassin d'emploi et à la même convention collective. Pour constituer et adhérer au GE, l'entreprise doit employer moins de 300 salariés sauf exception[2].

Le dispositif du Groupement d'Employeurs a été mis en place par la loi n°85-772 du 25 juillet1985. Il consiste à mettre le personnel qu'il recrute à disposition des entreprises membres. Plusieurs entreprises peuvent donc se « partager » un même salarié. La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 a élargi le champ d'activité du GE permettant d'apporter aux membres des conseils en matière d'emploi et de Gestion des Ressources Humaines.

L'objectif initial du GE était de constituer un vivier de personnel d'exécution afin de faire face aux saisonnalités de diverses activités. Au fil du temps, il s'est intéressé également à des experts ayant des compétences bien spécifiques.

Le fonctionnement de cette association s'organise de la manière suivante : le GE se charge du recrutement, de la gestion de l'emploi et de l'accompagnement professionnel de la personne recrutée. « Une relation triangulaire de travail dans laquelle un entrepreneur de travail à temps partagé (GE) met à disposition d'entreprises utilisatrices, sous forme de missions à temps plein ou à temps partiel, du personnel qualifié que ces entreprises utilisatrices ne peuvent recruter elles-mêmes du fait de leur taille ou de leurs moyens »[3] . Les entreprises membres du conseil d'administration dirigent le Groupement d'Employeurs. L'association est financée par les adhérents sous forme de cotisations annuelles prédéfinies par le conseil d'administration. Elle se charge également de la définition et du contrôle des conditions du fonctionnement. Par conséquent, les entreprises doivent se faire confiance. L'individualisme des entreprises rend difficile le développement de cette forme d'organisation du travail. En effet, les entreprises doivent travailler en réseau pour créer cette association, elles doivent se connaître et se faire confiance. Elles doivent faire preuve d'une solidarité financière.

Le statut du salarié à temps partagé est en contrat à durée indéterminée (CDI) et généralement à plein temps. La résiliation de ce contrat se réalise selon les règles applicables à la rupture d'un CDI. Même si le salarié intervient dans plusieurs entreprises, il a un seul employeur, à savoir le GE, donc un contrat de travail. Un contrat de mise à disposition est signé entre le GE et l'entreprise utilisatrice qui est responsable des conditions d'exécution du contrat de travail. Par ailleurs le groupement rémunère le salarié et assume le versement des contributions et charges sociales. Enfin les salariés mis à disposition sont pris en compte dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice.

Dans le cadre du **multisalariat,** le salarié a plusieurs employeurs. Il est donc titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel, et est garanti des droits d'un salarié à temps complet (ancienneté, élections des représentants du personnel, avantages financiers, formation...). Contrairement à un salarié employé par un GE, celui-ci n'est pas en contrat indéterminé. Chaque employeur a le pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle (relation de subordination). Les entreprises n'ont aucune obligation les unes envers les autres, contrairement au GE où les entreprises, membres de l'association, se doivent d'être solidaires

---

[1] Article « Et si vous adhériez à un groupement d'employeurs ? », Eric DELON dans l'Usine Nouvelle, n°2940, novembre 2004.

[2] « Droit Social », encyclopédie, n° 12- décembre 2005, p674.

[3] Code du Travail, article L.1251-64 « Social Pratique», n°512- Novembre 2008

pour assurer la pérennité de l'association. On peut noter que le droit du travail ne reconnaît pas le multisalariat.

Le portage salarial est un « ensemble de relations contractuelles organisé entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage »[4].

La définition légale du portage salarial s'appuie sur l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008.

L'objectif de ce portage est d'amener des compétences d'experts, pour les entreprises clientes, à temps partiel, sans avoir à embaucher le salarié. Cela permet aux salariés d'intervenir sous un statut de salarié indépendant sans avoir pour obligation la mise en place d'une propre structure juridique.

Le salarié adhérera donc à la société de portage, laquelle, en contrepartie, lui proposera un ensemble d'entreprises (membres du réseau) recherchant une main d'œuvre. Ce salarié travaillera de façon indépendante en démarchant les entreprises. Son contrat de mission peut être tripartite : c'est-à-dire signé entre l'entreprise cliente, la société de portage, et le salarié (dans certains cas et à la demande de l'entreprise cliente). Enfin le porté sera rémunéré par la société de portage après déduction des frais de gestion et des charges sociales patronales.

Le métier de **consultant** peut être aussi assimilé à une forme de travail à temps partagé. Le consultant, exerçant une profession à temps partagé, rejoint de peu la notion de portage salarial. Cependant celui-ci n'adhère à aucun réseau de partage des entreprises. Son objectif est de démarcher les entreprises tout en restant rattaché à son cabinet de services. De plus on peut ajouter que, en général, ses missions sont définies à court terme et celles-ci sont ponctuelles. Enfin ses prestations de nature plus spécifiques vont être une caractéristique de son statut.

Le travail à temps partagé exercé en indépendant : cette notion se retrouve à la frontière entre le consultant et le multisalariat (définis précédemment). Le salarié ne travaillera en aucun cas en lien avec un cabinet, ni par l'intermédiaire d'une société de mise en réseau, mais seul. Il se caractérise donc comme ayant un statut indépendant, c'est-à-dire qu'il est son propre employeur. Il effectue des prestations plus spécialisées à caractère durable à la différence du consultant. De même il peut exercer son activité soit en entreprise individuelle soit en EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), soit en SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée).

PARTIE 2 : APPROCHE ANALYTIQUE DU TRAVAIL A TEMPS PARTAGE

- *Introduction : entrée en matière*

Afin de comprendre et d'analyser cette nouvelle forme d'organisation du travail qui se développe de plus en plus, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec différents

[4] Code du Travail, article L.1251-64 « Social Pratique », n°512, novembre 2008, p31



professionnels, tous ayant travaillé ou travaillant à temps partagé dans le domaine des ressources humaines. Au cours de l'élaboration de ce projet, nous avons rencontré trois professionnels.

Tout d'abord, nous avons rencontré Mme Christine Chauvière, responsable ressources humaines au groupement d'employeurs Atout Pays de Rance 35 et anciennement responsable ressources humaines à temps partagé dans trois entreprises de secteurs différents (abbaye, laboratoire médical et bâtiments). Puis, nous avons pu échanger avec Mme Emmanuelle Leclerc, salariée du groupement d'employeurs Vénétis et responsable ressources humaines à temps partagé dans deux entreprises de secteurs différents (bâtiment et plastique). Enfin Mme Jacqueline Laporte, travailleur indépendant et dirigeant de son cabinet de conseil en ressources humaines. Elle intervient dans différentes entreprises ce qui peut être assimilé à du temps partagé.

L'appréciation d'un travailleur indépendant, consultant, sur le thème du travail à temps partagé était importante pour affiner notre analyse. Les structures utilisent le plus souvent le travail à temps partagé par le bais du GE et du multisalariat. La rencontre d'une personne ayant un statut différent nous permet une approche objective de la situation en confrontant les informations recueillies lors de la recherche documentaire et le point de vue de Mme Laporte. Nous pouvons préciser que la frontière reste floue entre le portage salarial et le temps partagé, certains estimant que celui-ci y est intégré, d'autres non. C'est pourquoi dans cette analyse nous ne traiterons pas de cette forme d'organisation.

Nous aborderons dans un premier temps le métier de RH à temps partagé. Dans un deuxième temps les mutations externes et internes seront exposées. Dans un troisième temps nous présenterons les changements induits par ces mutations sur l'organisation et les métiers.

I. Le métier de RH à temps partagé : une approche renouvelée

Selon Jacques ROJOT (1992), « la gestion des ressources humaines serait la gestion de toutes les relations et interactions entre employeurs et employés de toute nature, ainsi qu'avec et entre leurs organisations, leurs interactions avec leurs environnements de toute nature, politique, économique et social, et ceci à un niveau formel et informel, collectif ou individuel ». Les activités relatives à la fonction RH sont les suivantes : gestion administrative du personnel, gestion de l'emploi, recrutement et intégration, évaluation du salarié, développement et gestion des compétences (gestion des carrières, formation, GPEC), rémunération, communication et relations sociales, gestion des conditions de travail.

Depuis environ 25 ans en France, la fonction Ressources Humaines est reconnue au sein des organisations. Alors que la gestion du personnel était centrée principalement sur la gestion administrative, elle évolue petit à petit vers une gestion des ressources humaines « renouvelée » plus stratégique, se penchant ainsi davantage sur le développement du capital humain. Néanmoins, l'environnement technologique, économique et social fait que cette approche novatrice de la fonction RH n'est pas adoptée par toutes les organisations. La mise en place d'un service RH au sein de PME (ou TPE) représente une demande relativement nouvelle de la part des entreprises. N'exigeant pas réellement une présence permanente, le travail à temps partagé apparaît alors comme une solution.



A travers l'ensemble des entretiens effectués et en confrontation avec les informations recueillies lors de notre recherche documentaire, nous avons pu définir le métier de RH à temps partagé au sein des organisations, son fonctionnement. A travers les recherches effectuées nous avons pu constater que l'ensemble des activités ressources humaines est concerné par cette forme d'organisation de travail : responsable RH, DRH, la gestion du développement des RH, la formation, la paie etc. Par ailleurs nous pouvons souligner que le travail à temps partagé ne s'applique pas particulièrement à un secteur d'activité. A partir des informations que nous avons recueillies, nous constatons que cette forme d'organisation du travail s'adresse le plus souvent à des professionnels expérimentés et non à des jeunes diplômés. Tout d'abord nous avons pu constater que lors de l'échange avec Mme Laporte, travailleur indépendant, le temps partagé a eu des difficultés à s'imposer comme nouveau mode de travail de par la réticence des dirigeants quant à la confidentialité des informations. La peur de voir transiter les données confidentielles d'un concurrent à l'autre, amène les employeurs à ne prendre aucun risque. Mais peu à peu les mentalités changent. La confiance engagée dans ce nouveau processus conduit les entreprises à s'organiser, les groupements d'employeurs se forment, ainsi l'essor du temps partagé apparaît. La confidentialité n'est plus un problème, les entreprises ont envie de partager leurs expériences, leurs réussites, mais cherchent aussi, à travers leur adhésion au groupement d'employeur, des réponses face aux problèmes rencontrés. Nos recherches littéraires ainsi que les entretiens ont confirmé le fait que le métier de responsable ressources humaines à temps partagé se rencontre le plus généralement au sein de PME, voire de TPE, et est rarement proposé aux jeunes diplômées. Afin de se décharger des tâches de gestion administratives, ou de missions plus stratégiques telles que la mise en place d'un plan de formation, d'une GPEC, des élections des IRP etc., les employeurs ont de plus en plus recours au temps partagé. Travailleur indépendant, Mme Laporte souligne, dans son entretien, l'importance pour les PME d'avoir recours à une personne externe ou à temps partagé pour répondre aux contraintes législatives par la mise en place des différentes obligations et ainsi être en accord avec la loi. Travaillant sur des fonctions transversales, le responsable « ne s'ennuie jamais » nous précise Mme Leclerc.

Véritable richesse en termes d'expériences professionnelles et de formation, le temps partagé permet d'aborder diverses facettes des RH par le biais des missions proposées, en s'adaptant aux conventions collectives en fonction du secteur d'activité. Celui-ci requiert beaucoup de qualités, la plus importante, selon les personnes interrogées étant l'adaptabilité. Force est de constater que le responsable RH à temps partagé doit s'intégrer très rapidement au fonctionnement de ses entreprises. Celles-ci attendent une réactivité de sa part, il se doit d'être opérationnel en un temps imparti. De même transposer les bons outils RH d'une entreprise dans les autres permet cette réactivité. Garant de la crédibilité du service RH, il doit également être « adaptable face à la hiérarchie » c'est-à-dire avoir de l'assurance face aux interlocuteurs divers tels que la direction, les représentants du personnel, les managers et les salariés. De plus en plus une « adaptabilité informatique » lui est demandée. Partie intégrante dans la stratégie de l'entreprise, l'outil informatique utilisé peut être diversifié selon les organisations. Enfin, on peut citer une « adaptabilité culturelle » qui existe face à la diversité de la population au sein des organisations et qui doit être prise en compte. Une seconde qualité en termes de savoir-être est exigée dans ce métier de RH à temps partagé relative à l'organisation. Pouvoir transmettre et recevoir les informations est primordial, même lorsque le salarié n'est pas dans l'entreprise. Mme Chauvière, responsable au sein du GE, précise le fait que même si le responsable n'est pas ce jour dans l'entreprise, les salariés doivent penser



à lui « il faut être là même lorsqu'on ne l'est pas » nous dit-elle. Par ailleurs ayant un nombre de personnel conséquent à gérer, le responsable doit avoir une bonne mémoire et être structuré dans son travail.

En termes d'expériences personnelles, là encore le temps partagé a fait ses preuves. Richesse à travers la diversité des relations humaines, souplesse dans son organisation de travail et sa vie personnelle, le temps partagé révolutionne le service RH en amenant une pratique nouvelle et innovante qui conquit tant la direction que le responsable.

Les inconvénients principaux retenus sont le manque de relation sur le terrain. Ayant un emploi du temps chargé, avec une présence de 1, 2 ou 3 jours dans l'entreprise, le responsable à temps partagé a moins l'occasion de se rendre sur le terrain et de recueillir les informations. Il est donc important qu'il ait une personne relais interne au sein de l'entreprise : « être là quand on est absent » (cf entretien avec Mme Chauvière). Ce relais lui permettra d'être informé sur les événements qui se sont déroulés lorsqu'il était absent et de recueillir les informations nécessaires à la réalisation de son travail. De même pour mener à bien certains projets, le temps imparti sur la semaine est insuffisant et parfois difficile à faire entendre aux autres salariés. L'individualisme de certaines entreprises peut représenter un frein à ce métier de RH à temps partagé. De même certaines voient une mise en place compliquée faisant référence à une résistance au changement. Enfin on peut citer un cadre législatif lourd et complexe pour les organisations qui ne veulent pas d'autres contraintes administratives.

Enfin le statut juridique se définit, lorsque l'on est en présence d'un GE par un contrat signé entre le salarié et le GE, ainsi qu'une lettre de mise à disposition signée entre l'entreprise adhérente et le GE. Selon la revue « L'Usine Nouvelle »[5], pour le travailleur indépendant c'est un contrat de partenariat signé entre l'entreprise et le travailleur lui-même.

II. Les mutations externes et internes : un caractère pluridimensionnel

Nous présenterons les principales mutations externes liées à l'environnement externe de l'entreprise et les principales mutations internes en confrontant les informations recueillies lors de nos recherches documentaires et des entretiens réalisés avec des professionnels RH.

Tout d'abord, d'un point de vue juridique et politique, nous remarquons que la législation a une forte incidence sur les organisations et sur les métiers. En effet, ces mutations juridiques et politiques ont été citées de façon récurrente par les personnes interviewées. L'intervention de l'Etat sur le marché du travail et la lourdeur administrative sont de plus en plus fortes. Le droit du travail se renforce, notamment dans la protection des salariés. L'entreprise est donc de plus en plus sollicitée dans le respect et la mise en place de procédures, d'actions. Le gouvernement influence la gestion des RH avec les lois, les règlements et les syndicats par le biais des conventions collectives et des accords d'entreprise. La législation exerce donc une influence sur le management des ressources humaines : « je pense... qu'on a un environnement, je parle de la fonction RH, de plus en plus juridique ». (cf entretien de Mme Leclerc). Le respect du cadre juridique et social exige des compétences

5 Article « Et si vous adhériez à un groupement d'employeurs? », revue « L'Usine Nouvelle », novembre 2004, n°2940, p152-154



d'expertise particulières. Le plus souvent dans les petites structures, les RH sont gérées par la comptabilité ou en externe. Le dirigeant ne peut, à lui seul, détenir toutes ces compétences et gérer ces contraintes, comme auparavant. Contrairement aux grandes entreprises, les TPE, PME et PMI n'ont pas toujours les ressources financières nécessaires pour recruter un(des) professionnel(s) RH à temps plein. Disposer d'un professionnel RH en interne permet de gérer, en amont, ces contraintes juridiques plus facilement, de façon directe et moins coûteuse qu'avec un consultant ou un avocat. Ces structures souhaitent intégrer un salarié à temps partagé afin de disposer de ces compétences spécifiques et coûteuses pendant un ou plusieurs jours dans la semaine. Néanmoins, recruter un professionnel RH à temps partagé peut être synonyme de complication et donc de non performance. En effet, il est parfois difficile de mettre en place un service RH dans une petite structure car son mode de gestion est souvent centralisé et peu adaptable avec une fonction RH[6]. En effet, dans ce type d'entreprise, la stratégie est souvent peu définie. Ses systèmes d'information sont simples ou peu organisés et ses ressources financières, matérielles et humaines sont parfois limitées. De plus, les attitudes négatives et les résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant peuvent exister. Ce genre de structure peut également manquer d'expertise dans les méthodes et techniques GRH, se traduisant ainsi par une faible formalisation des politiques, procédures et pratiques RH. Tous ces facteurs compliquent l'intégration d'une fonction RH au sein de ce type d'organisation. Sans une réelle volonté de la part de la structure de recruter un(des) professionnel(s) RH, le travail à temps partagé ne pourra représenter un réel besoin ressenti par l'entreprise.

Ensuite, l'environnement économique a des répercussions sur les organisations et les métiers. Nous constatons que ces mutations économiques ont été les plus abordées par les livres, revues et autres documents.

D'une part, la mondialisation favorise l'ouverture des marchés de biens et de produits. Cette montée de la concurrence exige, de la part des entreprises, une forte adaptation. Afin de répondre aux exigences du marché, les entreprises se doivent d'être compétitives, flexibles et réactives. Pour cela, d'après Mme Leclerc, les entreprises peuvent, entre autre, soit délocaliser, soit rester sur le territoire. Dans ce cas, la fonction RH représente davantage une fonction stratégique permettant la compétitivité. Néanmoins, l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour tous les dirigeants. Recruter un professionnel RH à temps partagé est un avantage concurrentiel. D'une part, le recours au temps partagé auprès d'un GE, entre 10 % et 20% moins cher que le recours au travail intérimaire, permet à l'entreprise de maîtriser ses dépenses. D'autre part, le travail à temps partagé permet de disposer d'un service RH, ce qui devient primordial. Le contexte actuel fait que le dirigeant ne dispose plus de temps pour gérer ses salariés. Il ressent de plus en plus le besoin de « déléguer » (cf entretien de Mme Chauvière) et d'avoir un bras droit. Le plus souvent, les TPE, PME et PMI ne disposent pas de service RH. Nous avons cité les raisons précédemment. Par conséquent, elles ont plus de difficultés à s'adapter au marché car elles sont moins flexibles. Les entreprises doivent anticiper les besoins en définissant des choix stratégiques du fait que l'avenir soit incertain. Il est également primordial d'effectuer une « veille permanente » (cf entretien de Mme Chauvière) sur le marché. Cette nouvelle forme d'organisation, qui est le travail à temps partagé, permet de favoriser leur compétitivité par leur flexibilité, en allant « chercher des compétences à l'extérieur » (cf entretien de Mme Laporte) et les intégrer au sein de

6 Article « Recruter autrement dans les PME », revue « Personnel », septembre 2006, n°472, p34-65

l'organisation au lieu de les externaliser. Ceci favorise la pérennité de l'entreprise. L'environnement économique fait donc évoluer les besoins.

D'autre part, le contexte actuel, à savoir la limitation de la croissance économique, la crise économique et la pénurie de compétences, crée de nouveaux besoins en RH. Cette pénurie fait évoluer la représentation du capital humain dans les organisations, qui est intégré à la stratégie de l'entreprise. Ainsi le service RH occupe une place de plus en plus centrale, permettant une adéquation entre les ressources de l'entreprise et ses besoins en matière de capital humain et capital économique. Auparavant, la fonction RH était centrée principalement sur la paye, donc facilement externalisée. Actuellement, la fonction RH est de plus en plus centrée sur le management et le développement des RH afin que la fonction RH permette un retour sur investissement. Dans ce cas, il est donc préférable que les entreprises « internalisent » (cf entretien de Mme Leclerc) leur fonction RH pour garder la maîtrise de leurs ressources et pour moins de perte de savoir et donc de pouvoir. Les entreprises sont incitées à recruter en interne par le biais de la fidélisation, de la GPEC et de la promotion interne : faire évoluer les salariés au sein de la structure. Cette gestion de l'humain ne peut se réaliser que par des professionnels spécialisés en RH. Par conséquent, le travail à temps partagé permet de disposer de ces compétences. Cependant, un grand nombre de TPE, PME et PMI sont davantage préoccupées par la mise en place et le suivi d'actions opérationnelles ayant un résultat à court-terme, comme la paye, que par des actions managériales souvent de grandes envergures et dont le retour sur investissement se mesure à moyen ou à long-terme. Ces pratiques, souvent bien ancrées au sein des organisations, évoluent tout de même.

Par ailleurs, l'environnement technologique a engendré des mutations externes et internes. Néanmoins, Mme Laporte, travailleur indépendant, estime que ce type de mutation n'est pas significatif.

D'une part, l'invention et l'amélioration des technologies d'information et de communication (TIC) impliquent une évolution continue et rapide. Cette adaptation à ces nouvelles formes de communication a des répercussions sur l'évolution des qualifications des salariés et donc sur les décisions stratégiques des organisations. En effet, ceux-ci doivent s'adapter en permanence pour une meilleure adaptation aux besoins du marché. Néanmoins, la nécessité de s'adapter dépend du secteur d'activité de la structure et des métiers concernés. Cette gestion de la compétence se réalise par le biais d'actions mises en place par un ou des professionnel(s) RH concernant le recrutement, la formation et le management. Donc, les petites structures ressentent le besoin de disposer de professionnels RH, le travail à temps partagé facilitant ainsi l'intégration de ceux-ci. Ce point a été peu abordé par les personnes interviewées contrairement aux différentes revues, livres et autres textes que nous avons consultés.

D'autre part, les pratiques des entreprises ont évolué. Avec le contexte actuel, les entreprises ont « besoin de se rassurer, se confronter et de partager » (cf entretien de Mme Chauvière), de travailler en réseau. Ce sont surtout les TPE, les PMI et les PME qui ont besoin de mettre en place des stratégies de coopération afin d'être plus fortes face aux exigences du marché. Cette coopération et ce travail en réseau peuvent se réaliser par le biais des Groupements d'Employeurs, qui permet de s'unir et de faciliter le partage des compétences pour faire davantage preuve de flexibilité. Cependant, la volonté d'indépendance de certains dirigeants est forte, ce qui rend difficile dans ce cas le travail en réseau.



Enfin, les problématiques liées à l'environnement sociologique, peu exposées par les personnes interviewées, représentent également des mutations. En effet, les mutations sociologiques ont engendré de nouveaux besoins susceptibles d'être satisfaits par le biais du travail temps partagé.

Dans un premier temps, des phénomènes sociaux, comme la féminisation de la population active, le vieillissement de la population ou le développement des minorités ethniques font que les organisations sont plus sensibles aux problématiques liées à la diversité. Cette « volonté d'harmoniser la politique sociale » (cf entretien de Mme Chauvière) se traduit par la mise en place diverses actions par la fonction RH, favorisant ainsi l'intégration des femmes, des minorités ethniques et des séniors.

Dans un deuxième temps, les valeurs et la conception du travail ont évolué. Les salariés attendent davantage de leur entreprise. En plus du fait que celle-ci leur permette d'occuper un emploi, ils expriment davantage des besoins qualitatifs liés à leur situation professionnelle. Cette évolution est due à la baisse du culte de l'effort et à la méfiance vis-à-vis du marché de l'emploi. Ils veulent être reconnus comme ayant des droits. De plus, ils souhaitent concilier leur vie privée et professionnelle. Ils souhaitent se réaliser professionnellement et personnellement. Ces besoins se traduisent, au niveau du management des RH, par une volonté de mise en conformité légale, de développement de l'implication de ceux-ci, leur reconnaissance et de développement de leurs compétences. L'entreprise devra donc disposer d'une expertise RH pour satisfaire ces besoins, concilier les objectifs de la direction et ceux des salariés. L'encadrement (les managers) peuvent également ressentir le besoin d'avoir un soutien de la part du service RH. Le travail à temps partagé permettra, surtout aux petites structures, de s'adapter à ces attentes.

III. Les changements induits : des leviers d'actions pour les entreprises en matière de compétitivité à travers la gestion des ressources humaines

La mise en place et la présence du salarié RH à temps partagé, conduit à divers changements au sein de l'entreprise tant sur l'organisation que sur le métier en lui-même. Tout d'abord nous pouvons relever, à travers les entretiens effectués, des transformations majeures récurrentes. Tout d'abord, celles relatives au développement du territoire par la rétention des compétences sur le territoire. Ensuite, celles liées à l'amélioration de la performance au niveau de l'entreprise mais aussi de l'individu. Selon la revue « Personnel »[7], celui-ci devant répondre à une attente spécifique, deviendra « un expert » en développant certaines compétences. Le salarié pourra multiplier les expériences et diversifier ses missions, ce qui développera sa polyvalence. D'autre part, cela permettra à l'entreprise une plus grande réactivité, qui satisfera ses clients et affirmera sa compétitivité sur son marché économique. Par ailleurs cette performance entraîne également une meilleure communication au sein du service RH. Le responsable étant présent que certains jours dans la semaine, des outils de communication seront mis en place afin de ne pas perdre de temps lors de la transmission des informations. Le salarié à temps partagé doit garder sa crédibilité en démontrant à sa direction et aux managers que même s'il n'est pas présent tous les jours, il est informé des évolutions

---

[7] Article « Un DRH à temps partagé, pourquoi, pour qui, comment? », revue« Personnel », février 1995, n°357, 48-50

tant sociales qu'économiques de l'entreprise et qu'il se porte garant des conséquences que celles-ci engendreront.

La confiance peut également être intégrée dans ce rapport avec les différents acteurs. Ceux-ci devront donc communiquer en s'accordant une confiance mutuelle. Comme le soulignait Mme Chauvière « on peut tout partager, il suffit d'agencer les missions correctement ». Ce temps partagé renforce la légitimité du service RH dans une entreprise.

Un autre changement constaté lors de cette étude et tout aussi avantageux pour les entreprises est le réseau. Les échanges au sein des GE permettent aux entreprises de partager leurs expériences mais également de se faire un « carnet d'adresses ». Ceci contribue à une évolution pour les PME ou TPE qui, de part ce réseau, se dirigeront vers un potentiel de croissance et donc une meilleure compétitivité. La confidentialité n'apparaît alors plus comme un problème majeur. Les dirigeants s'impliquent les uns et les autres dans une communication ouverte où la recherche d'outils et de solutions se réalise dans une démarche collective.

Par ailleurs, nous pouvons souligner l'importance de la veille permanente que doit effectuer le responsable RH. La lourdeur du cadre législatif étant un paramètre non négligeable à prendre en compte, le salarié s'engage dans un processus de veille où il contrôle l'ensemble des obligations pour être en accord avec la loi.

Cette nouvelle forme d'organisation du travail comporte cependant certaines limites. Tout d'abord pour le responsable qui peut avoir des frustrations en ayant l'impression de ne pas avancer sur certains projets assez rapidement, ou pensant que son implication n'est pas suffisante. Ceci s'explique bien entendu par le temps qu'il passe dans l'entreprise. Mais lorsque ce sentiment de frustration est ressenti, il faut alors rassurer le salarié, rôle du GE nous disait Mme Chauvière. Une autre limite peut être apportée au temps partagé. Les missions confiées au responsable RH, son implication et les bons résultats, peuvent l'amener à penser qu'une possibilité d'embauche en CDI peut lui être proposée. Cependant bien souvent les entreprises n'ont pas les moyens financiers d'offrir un temps complet même si ce n'est pas l'envie qui leur manque. Là encore la volonté de certaines personnes à évoluer au sein de l'entreprise peut amener à un sentiment de frustration. Satisfait des outils mis en place et souhaitant continuer à développer le service, le responsable n'arrive pas à prendre de recul sur la fin de sa mission et peut être déçu de quitter l'entreprise. Toutefois on peut souligner que cette forme d'organisation offre la possibilité aux salariés de travailler à temps partiel, qui ne conduit pas une situation précaire bien au contraire ce que confonde certains.

Enfin, nous voyons que pour répondre à la nouvelle loi sur l'emploi des seniors, le temps partagé apparaît comme une réelle solution. Ayant de plus en plus de difficultés pour s'intégrer sur le marché du travail, le senior pourra retrouver une activité professionnelle par le biais des GE. Cette flexibilité est très appréciée par les seniors mais aussi par les entreprises en recherche de compétences spécifiques qui voient en embauchant un senior la possibilité de répondre à un besoin qualitatif et quantitatif. De plus, les entreprises adhérentes à un GE recrutent, à la base, des compétences et non des personnes. Il y a donc moins de barrières à l'entrée, les entreprises n'intègrent pas directement le sénior, ce qui peut être rassurant. Sa gestion de carrière par exemple sera externalisée donc gérée par le GE.



CONCLUSION

Sécurité pour le salarié, flexibilité pour les entreprises, le temps partagé apporte une réelle satisfaction pour l'ensemble des acteurs et représente une création de poste innovante pour pallier aux difficultés économiques actuelles.

A travers cette étude nous avons pu apporter des réponses quant au développement de ce temps partagé, son apparition et les conséquences qu'il induit sur l'organisation dans l'entreprise et le métier de RH. De plus, l'ensemble de ces entretiens nous a donc permis de confronter les divers points de vue que pouvaient apporter les professionnels à cette définition du temps partagé.

Ce projet a été une expérience très enrichissante. En effet, nous avons pris plaisir à découvrir cette forme d'organisation de travail peu connue. Notre binôme a bien fonctionné, que ce soit au niveau de l'organisation mais également au niveau relationnel. Nous avons eu des difficultés à trouver des professionnels RH en temps partagé souhaitant participer à l'étude. Pour cette raison, nous n'avons pu interroger seulement trois personnes au lieu de quatre, initialement prévu. Néanmoins, la durée et le contenu des entretiens réalisés avec des professionnels impliqués dans la RH à temps partagé nous a permis d'obtenir des informations pertinentes. De plus, lors de notre recherche documentaire, nous avons constaté que les informations relatives au sujet ne sont pas abondantes. Par conséquent, interroger des professionnels concernés par ce thème était primordial. Enfin, nous avons remarqué que les professionnels interrogés avaient parfois des difficultés à comprendre la différence entre les mutations externes et internes.

Nous pouvons conclure qu'à travers ce projet nous constatons tout de même un manque d'informations et de communications sur le thème du travail à temps partagé. Ceci peut induire des malentendus et des incompréhensions face à l'intérêt, au statut et au fonctionnement de celui-ci de la part de certains dirigeants. Réelle force en matière de création de poste, le travail à temps partagé répond à des nombreuses difficultés pour les entreprises en matière d'emploi et d'obligations légales.



BIBLIOGRAPHIE

Livres

« Droit Social », décembre 2005, n°12, p1081-1218
« Mémento de Liaisons Sociales : Social », Editions Francis Lefebvre, 2009, p503-504
« Le guide pratique du travail à temps partagé ou multisalariat » Christine Gauthier, Philippe Dorin, Editions d'organisation, 2007
Code du Travail, article L.1251-64 « Social Pratique », n°512, novembre 2008, p31

Revues

- « Humanisme et entreprise » : « *nouvelles formes d'organisation : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé* », octobre 2006, n°279, p73-96
- Article « *Recruter autrement dans les PME* », revue Personnel, septembre 2006, n°472, p34-65
- Article « *Un DRH à temps partagé, pourquoi, pour qui, comment?* », revue Personnel, février 1995, n°357, 48-50
- Article « Liaisons Sociales : législation sociale », octobre 2005, n°8636, p1-5
- Mémo : « Liaisons Sociales : législation sociale », septembre 2005, n°8622, p1-11
- Article « *Et si vous adhériez à un groupement d'employeurs?* », revue L'Usine Nouvelle, novembre 2004, n°2940, p152-154
- Article « *Les vertus cachées du temps partagé* », revue L'Usine Nouvelle, mars 2009, n°3137
- La Tribune « *Des groupements d'employeurs pour favoriser la flexibilité* » février 2004, n °24465-2850, p23.
- Article « *Gérer autrement la RH en PME* », revue Management et Avenir, février 2008, n°16, p47-65
- Article « *Pour préparer la reprise, partagez des cadres* », revue L'Entreprise », avril 2009, n°277

Ressources électroniques de Rennes 1

Delphes
Factiva

Sites Internet

www.fnattp.com
www.apec.fr
www.cjd.net
www.valeurshumaines.org
Observatoire du Temps Partagé (OTP)
www.andrh.fr
www.ugef.fr



ANNEXES



<u>Axe 1 : Point de vue du professionnel sur le métier de RH à Temps Partagé</u>

➔Evolution de la fonction RH
➔Intérêts du TTP : pour l'entreprise / pour le salarié
➔Avantages / Freins
➔Niveau juridique : contrat de travail et mode de rémunération

<u>Axe 2 : Mutations externes liées à l'environnement de l'entreprise</u>

➔<u>Niveau économique :</u>
-Mondialisation (flexibilité/ouverture des marchés avec plus de compétitivité)
-Pénurie des compétences (difficultés à anticiper les évolutions)

➔<u>Niveau technologique</u> :
-Impact des NTIC (changement rapides = macro➔micro)

➔<u>Niveau Sociologique :</u>
-Mondialisation de l'Amérique
-Nouvelle éthique au travail (vieillissement de la population/ féminisation + importante/ diversité)

➔<u>Niveau juridique et politique :</u>
-Intervention de l'Etat sur le marché de l'emploi
-Protection des salariés (évolution des textes législatifs)

<u>Axe 3 : Mutations internes liées à l'environnement de l'entreprise</u>

➔<u>Niveau économique :</u>
-Mondialisation (flexibilité, adaptabilité, réactivité donc plus de compétitivité = légitimité dans la gestion des RH)

 Création des RH : avec le temps partagé les PME sont plus adaptables

-Pénuries des compétences = évolution de la représentation de la valeur du capital humain (recentralisation du métier RH vers + de management du capital humain comme Valeur Ajouté)
Travail à Temps Partagé = solution (fidélisation/ GPEC/ Promotion interne)

➔<u>Niveau technologique :</u>
-Evolution rapide et continue des NTIC (changement des qualifications des salariés)

➔<u>Niveau sociologique :</u>
-Pré retraites
-Hausse des femmes dans la population active
-Evolution des attentes des salariés : besoins qualitatifs en hausse

 Implication, management souple, prise en compte de la personnalité des individus

-Souhait de concilier vie privé/ vie publique
-Rapport à l'autorité différent

➔<u>Niveau politique et juridique :</u>
-Gouvernement > lois > textes > obligations > influence sur le management RH des salariés
-Hausse du niveau de qualification



-Choix stratégiques pour le développement de l'entreprise influencés par les conventions et accords collectifs (changement dans l'organisation du travail et donc dans la stratégie de l'entreprise)

Axe 4 : Changements induits par ces mutations

➔Niveau économique :
-Difficulté à anticiper les évolutions = besoin d'adaptation
 Ajuster les ressources RH et les besoins quantitatifs et qualitatifs (gestion du personnel/ GPEC/ Gestion des conditions de Travail)
-RH : une approche compétitive (management plus souple / nouvelle vision et organisation = vision renouvelée)
-Pénuries des compétences : savoir gérer la diversité

➔Niveau Technologique :
-Evolution des NTIC : travail en réseau

➔Niveau Socio logique:
-Evolution de la population : nouveaux modes d'organisations et de négociations

➔Niveau Politique et juridique :
-Evolution des règlementations sociales au niveau national et européen :
> Gestion des séniors
>Egalité homme/ femmes


INSTITUT DE GESTION DE RENNES
IGR



RETRANSCRIPTION ENTRETIEN N°1

Noms des auditeurs : Bérengère DEHUT, Camille DUCOLOMBIER
Personne interviewée : Christine CHAUVIERE
Sa fonction : Responsable du GE Atout 35 Pays de Rance
Son employeur : GE Atout 35
Lieu de l'entretien : ZI de Dinan
Date de l'entretien : le 20 octobre 2009
Durée de l'entretien : 1h30min

Etudiantes : Bonjour nous menons donc une étude sur le métier de responsable RH à temps partagé et nous vous avons sollicité sachant que vous aviez travaillé à temps partagé. Donc euh on peut peut-être commencer sur le premier axe, avec une définition plutôt générale du métier de RH. Quels sont pour vous les avantages, les intérêts d'un service RH au sien d'une entreprise.

Mme Chauvière. : Alors euh moi je vais commencer tout d'abord par dire pourquoi je travaille dans un groupement…. Euh… c'est un choix personnel au départ parce que je voulais faire du temps partagé, c'est un choix parce que euh on apporte un plus dans les entreprises où il n'y aurait pas de RH… 70% des entreprises n'auraient pas de personnel en gestion des ressources humaines les autres sont peut être des grandes structures qui vont faire appel à une assistance ou à …. Pourquoi pas… mais 70% des entreprises qui ont des RH à temps partagé n'auraient pas de personnes RH. Donc c'était un choix de départ de faire de la MAD…. Ce qu'on appelle…?

E :… (Réflexion)

Ch.:… Mise A Disposition

E : Ah d'accord !

Ch. : (rires) C'est le langage (rires) MAD c'est plus court ! (rires) donc voilà euh et c'est pour ça que j'ai donc atterri dans ce groupement, et il est vrai que les missions RH malheureusement et bien elles ont souvent un terme, parce qu'on fait souvent appel à un gestionnaire RH que ce soit en tant que responsable ou gestionnaire ou technicien, tout dépend de la structure, pour mettre en place des choses. Et puis quand c'est mis en place au bout d'un an ou deux, eh ben ça roule ! Il suffit qu'il y ait le personnel à côté pour faire tourner la, la mécanique…. Euh bien souvent ça s'arrête. Et malheureusement à moins d'avoir des missions en gestion (arrêt) au quotidien, (reprise) souvent les missions s'arrêtent. Et donc euh moi je me suis, je me suis arrêtée d'abord dans une entreprise, la deuxième s'est arrêtée, j'en ai pris une troisième qui s'est arrêtée aussi et puis pour l'instant rien. Il faut savoir aussi que euh les missions RH c'est comme la qualité, c'est comme euh… ce sont des missions, des postes qu'on ne va pas forcément recruter ou qu'on ne va pas forcément euh demander au GE en période de crise, euh bizarrement euh, ce sont des postes qui euh ne sont pas considérés comme productifs euh surtout pour les entreprises qui n'en ont pas encore, (reprise) donc il faut convaincre (rires) par contre c'est évidemment un poste avec des



missions qu'on peut partager. D'abord on peut tout partager ! (convaincue)… on peut tout partager il faut simplement faire attention quelle mission (reprise) quelle mission on accepte : (explicatif) on ne peut pas partager trop de missions en gestion quotidien, c'est trop lourd,

E : mm mm

Ch. : Mais par exemple on peut partager une mission de mise en place avec des échéances un peu longues …euh avec un …euh par exemple si on a une place d'élection, de CE, de choses comme ça on n'a pas besoin d'être là au quotidien, on n'a pas de gestion dans l'urgence, et on peut le partager avec une mission de gestion administration du personnel pourquoi pas à côté ; mais on peut pas faire plus de deux MAD partagées en gestion quotidienne hein ça commence à faire beaucoup parce qu'euh contrairement peut être à une comptable, il y a des relations humaines, donc il faut la mémoire, il faut quand même être présent et il faut quand même se souvenir des gens (insistance) et il faut répondre rapidement dans l'administration du personnel enfin voilà donc je sais pas si j'ai répondu euh… la question était… ?

E : Si si c'est très bien ! (rires) peut être insister sur la fonction RH en générale comment vous la percevez au sein de l'entreprise ? Et puis l'évolution justement vers un TTP, les avantages…

Ch. : Alors alors ça c'est un autre débat, j'ai déjà parlé des …un petit peu des inconvénients, en parlant de ce, en disant qu'on ne pouvait pas partager n'importe quoi, on peut tout partager mais pas les agencer n'importe comment hein donc à mon avis si je devais refaire la MAD, euh ce que j'ai fait c'était très bien en fait (réflexion)…parce que j'avais une mission en administration du personnel, quand même 400 personnes donc c'est pas mal, et deux missions à côté euh de mise en place : élections, participations….'fin tous ces dossiers qu'on peut mettre en place et qui ont une fin malheureusement hein….après.

E : D'accord

Ch. : Là ça va on peut mélanger ça ; alors les inconvénients et les avantages… alors les avantages, ah les avantages !!!...(Rires)

E : rires

Ch. : Convaincue mais ah les avantages !... mais alors c'est ce que je venais chercher ! C'est déjà <u>l'enrichissement personnel</u> (insistance). C'est clair que vous êtes… alors surtout quand on est jeune et qu'on démarre ! Alors c'est rare qu'on mette des jeunes qui démarrent hein dans un groupement… mais bon après avoir fait un peu d'intérim, après avoir fait un petit peu, un petit boulot, un petit… quand on démarre en un an vous faites 2 ou 3 expériences, ça c'est un avantage ce que vous avez acquis dans une vous le transposez dans l'autre….

E : Oui grâce aux différentes entreprises et aux différents secteurs d'activités en plus…

Ch. : … et en ressources humaines c'est très important d'avoir une ouverture ! Il y a autant de cas que de conventions collectives, que de façon de procéder, que d'entreprises, donc en



ressources humaines là vraiment le temps partagé c'est …. Pour pour l'enrichissement personnel et la formation c'est vraiment idéal, c'est l'top !
Euh sur le plan relationnel, alors évidemment « Réseau » (insistance), relationnel… quand on cherche à faire son carnet d'adresses c'est important aussi, alors là c'est top, y a pas à dire hein tous les secteurs d'activités hein oui euh dans les différents secteurs d'activités aussi parce que vous allez apprendre : moi j'ai fait euh bâtiments, une abbaye avec des sœurs, et euh Biorance, c'est un labo médical d'analyse, et puis tout ça en même temps. Vous apprenez à parler bâtiment, vous apprenez à parler euh avec des sœurs, vous apprenez à côtoyer des biologistes, qui ne sont pas toujours faciles comme les médecins…(chuchotement), non mais c'est très enrichissant. Ensuite en terme de relationnel la personne qui est mise à disposition, qui est à temps partagé, et ça c'est vrai pour les RH, la qualité, les comptables, tous ceux qui sont dans le secteur tertiaire, c'est entre l'intérim, le cabinet comptable, l'expertise comptable, et être vraiment dans l'effectif de l'entreprise (reprise) parce que vous êtes à la fois dans l'effectif de l'entreprise, vous êtes intégré quand même si vous n'êtes pas là souvent, mais vous avez ce détachement, et vous pouvez vous dire bah les potins, les les … les enjeux de pouvoir de de…. les guerres de clocher tout ça, (pause) ça ne vous concerne pas totalement quoi, c'est une grande souplesse, c'est une grande liberté, après on s'investit ou on ne s'investit pas, mais généralement les gens à temps partagé s'investissent dans l'entreprise tout en n'étant pas attachés à l'entreprise, mais ils font parti de l'entreprise dans l'effectif… à la fin de l'année moi j'avais 4 goûter, 4 cadeaux, de fin d'année… ou 4 restos ou 4…. Voilà et quand ça se passe bien dans l'entreprise c'est comme ça qu'ça se passe, ce n'est pas parce que vous êtes là une journée seulement que euh on vous oublie à la fin de l'année quoi… donc ce détachement. Mais c'est différent du consulting hein… le consulting, la personne se pointe et dis « on va faire comme ci, on va faire comme ça, je vous conseille de… » Mais quand elle s'en va (frotte ces mains) c'est terminé hein, ça ne remet pas en cause les compétences des consultants ce n'est pas ça, mais ça n'est pas la même démarche. Euh… quelqu'un qui va en MAD euh elle est sur le terrain et elle doit quand même côtoyer au quotidien et continuer si possible à côtoyer, les gens avec qui elle travaille hein… et ce n'est pas seulement on va faire comme ça, c'est ….

E : Elle est investit…

Ch. : Ah oui complètement beaucoup plus…. J'en suis persuadée ! Que du consultanat. Alors les inconvénients, y en a. Alors les inconvénients c'est évidemment si c'est mal agencé, les maillages, ça peut être trop lourd, il faut énormément d'organisation, faut être bien organisée dans sa tête, et il faut savoir faire sa place dans l'entreprise, euh. Si en arrivant dans une entreprise vous n'imposez pas, en douceur, mais vous n'imposez pas votre présence c'est-à-dire : vous allez être là un jour par semaine, il faut que quand vous n'êtes pas là, vous soyez là quand même, il faut qu'on pense à vous, faut qu on vous donne l'info et ça ça se pose dès le départ, et ça c'est la grosse, la grosse grosse difficulté de tous les emplois tertiaires, à temps partagé, être là quand on est absent, c'est-à-dire avoir une bannette, avoir une messagerie avoir un un ….point où on vous donne l'info que quand vous arrivez vous avez les infos. C'est la grosse difficulté de tous les gens qui travaillent pour nous : « oui j'ai pas les infos quand je veux, euh quand j'arrive ils ne sont pas dispo euh … il ne veut pas nous donner l'info,… » donc organiser l'info, c'est à dire prévoir des rendez-vous ; on ne peut pas se dire je suis là toute la semaine hein, si vous arrivez le lundi dans une entreprise et que vous avez



besoin de rencontrer les gens il faut avoir pris les rendez-vous avant hein ! (elle tape sur la table)

E : Oui effectivement et ce n'est pas le lundi, la mercredi ou le jeudi c'est …..

Ch : On est d'accord, c'est le lundi ce n'est pas le … voilà. Et il faut avoir les infos, faut pas courir sinon vous perdez la journée, il faut avoir l'info, il faut que les gens aient accepté de vous poser les infos, de vous les donner, de les inscrire, de les mêler… de tout ce qu'on veut ; il faut avoir les infos pour bosser ; ça c'est être bien intégré et puis imposer sa présence, alors en douceur je le répète, parce que sinon ça ne passe pas quand même, il faut que euh on soit présent… (Silence court) voilà. Mais c'est vrai pour le temps partiel en général hein mais le temps partagé c'est encore plus vrai parce que ça se répète et on a des gens qui sont en position inconfortable euh … qui perdent du temps qui qui n'avancent pas et qui sont en porte-à-faux parce qu'ils n ont pas réussi à imposer leur présence euh dès le départ quoi, et ça c'est important….

E : Oui et puis quand on n'est pas présent dès le départ c'est difficile de récupérer après…

Ch : Oh bah si en principe il y a des gens intelligents quand même voilà on fait des points, on dit qu'il faut qu'on discute de certaines choses euh…. Je ne peux pas travailler dans ces conditions là euh.. Il faut avoir cette <u>assurance</u> (insistance).

E : Il faut avoir dès le début faut que la personne s'impose parce qu'après c'est difficile enfin

Ch. : Après on rentre dans un engrenage et puis il est possible que ce soit le groupement qui soit obligé d'intervenir hein euh parce que c'est notre boulot aussi ! Enfin là je parle du côté GE (rires).

E : Rires

Ch. : C'est notre boulot si les gens sont en difficulté ou euh… c'est notre travail de dire bon bah voilà euh « allo, il faudrait voir un petit peu, euh organiser avec un tel ou une telle différemment ça nécessite un entretien pour une mise au point et repartir … mais la grosse difficulté c'est avoir l'information du moment, par exemple quand je travaillais à l'abbaye je ne travaillais que le jeudi et le jeudi la DDTE est fermée et j'avais besoin d'informations donc alors là faut un peu de souplesse et accepter de dire le mercredi tanpis je vais appeler la Direction du Travail pour un autre adhérent.. Bon faut pas trop ce mélanger là dedans, faut pas trop partir là dedans parce que ça là ça devient … ça pollue tout, ça pollue tout et si on commence chez un adhérent à travailler pour un deuxième adhérent là euh ça devient difficile, ça devient difficile.

E : D'accord et donc tout à l heure vous nous avez dit que pour être RH à temps partagé faut être organisé etc. Est ce que vous pensez qu'il y a vraiment un profil type, des compétences à avoir qui sont vraiment importantes ?

Ch. : Alors <u>une</u> compétence évidemment c'est, enfin quand on dit « évidemment », c'est tellement évident, l'adaptabilité, mais l'adaptabilité culturelle aussi (silence long) quand on



est dans des secteurs totalement différents, il faut être capable, et puis non seulement culturelle et de hiérarchie, de positionnement, il faut quand vous êtes dans une entreprise où il y a 20 personnes ce ne sera pas du tout le même type de relations, de hiérarchie, et fonctionnelle que dans une entreprise où il y a 200 salariés, où il y a une hiérarchie, des passages obligés, donc il faut savoir être à l'aise à la fois au niveau, on va dire, opérationnel ou opérateur, et responsable et direction ; parce que vos interlocuteurs, les interlocuteurs, ça peut être à la fois tout simplement le comptable de la petite boîte, mais ça peut être le directeur dans certains cas ou le DRH dans l'autre ou là dans mon cas des biologistes ou des médecins biologistes, qui ont euh… qui attendent un discours affirmé et donc une ouverture culturelle bien sûr.

E : Donc savoir gérer la diversité au sein de l'organisation ?

Ch. : Ah oui, oui oui oui complètement tout à fait. Une bonne mémoire aussi, bon moi c'est un peu ma lacune la mémoire mais bon voilà. Une bonne mémoire aussi, c'est c'est évident hein avec une très très grande organisation et puis savoir mettre ses notes et ses (rires avec les étudiantes) ses, sur ses agendas et des choses comme ça.
Une grande adaptabilité informatique aussi : vous allez dans 2 entreprises différentes, 2 réseaux différents, 2 versions de Word différentes, tous différents, bien sûr on ne pense pas à ces détails là. Mais c'est important. Par exemple des fusions pour faire les mailings pour les réunions, ça marche chez les uns, ça ne marche pas chez les autres ça n'est pas les mêmes versions… donc une grande ouverture euh même informatique quoi en fait parce qu'on peut aussi vous demander de travailler sur des positions stratégiques… (Silence long). Mais bon ce qui est logique le temps partagé demande de l'adaptabilité hein ça c'est vraiment le b.a.-ba hein.

E : Au niveau de la confidentialité par exemple, est ce que vous pensez que cela peut être un frein au TTP ?

Ch. : Ça pourrait. Ça pourrait (réflexion). Oui effectivement ça pourrait mais on essaie … bon déjà dans un groupement on évite d'avoir des concurrents hein. Déjà. Et puis euh on a ce même problème avec les comptables hein, bon faut aussi faire confiance, euh quand on intègre quelqu'un faut aussi lui faire confiance. Quand on embauche quelqu'un au niveau des Ressources Humaines faut aussi faire confiance hein, les entreprises ont confiance, euh après c'est la loterie ! Mais d'un groupement euh ça pourrait être un petit peu plus difficile … (réflexion) mais non non non pas tant que ça…les entreprises qui…, vous savez les entreprises qui rentrent dans un groupement ce n'est pas n'importe quelle entreprise, elles acceptent déjà de discuter de leurs difficultés ou de leurs problèmes avec déjà la, les… le directeur ce qui est déjà une première approche et puis aussi avec d'autres adhérents. Il y a des réunions, ils font parti d'un réseau donc ce n'est pas n'importe quelle entreprise qui devient adhérente au groupement. Il y a un besoin bien sûr mais ce sont des entreprises qui sont solidaires, c'est une association hein ! Ils ne sont pas clients !

E : Oui effectivement c'est elles qui viennent vous voir, font la démarche de venir vous voir et qui demandent à intégrer le groupement.

Ch. : Oui c'est souvent ça. Il y a peu de commercial pur au départ, c'est un besoin, et c'est souvent le bouche à oreille vous savez : les adhérents qui parrainent, enfin un système de parrainage. Donc les adhérents ce sont des entreprises, intelligentes !, (rires) mais oui ! Qui ont compris quoi. On a même un adhérent nous qui euh, en l'occurrence à la FNTTP où j'ai travaillé, donc ils ont actuellement une responsable sécurité qui l'ont envoyé chez leurs concurrents, mais bon ils sont en très bonnes relations, sur St Grégoire, et donc notre responsable sécurité travaille, chez notre adhérent et chez son, on va dire « presque concurrent direct» quoi.

E : Oui ils collaborent tous en fait.

Ch. : Voilà. Donc la question se pose de la confidentialité pour un RRH hein mais pas plus que pour une comptable ou…voilà.

E : Au niveau juridique autrement comment ça se passe lorsque l'on est à temps partagé ? J'imagine qu'on a un contrat de travail avec le groupement ?

Ch. : Ah au niveau juridique, le statut de la personne vous voulez dire qui est mise en MAD ?

E : Oui tout à fait

Ch. : Alors nous on fonctionne d'ailleurs ….Donc on a, bah je peux vous le présenter, on a un document euh…on a un contrat déjà. Voilà (elle nous montre le power point « présentation du GE atout 35»). Alors donc notre principe de fonctionnement, ça c'est un de nos principes cadres : on fait nous un contrat au salarié, qui travaille chez un adhérent, et on a juridiquement une convention collective qui nous lie avec l'entreprise adhérente. Ce contrat de travail est en 2… enfin pour nous en tout cas parce que je ne suis pas sûre que tous les groupements fonctionnent de la même façon, on a un contrat de base, dedans il y a le minimum : le nom, le temps de travail global, euh … temps partiel, temps plein bien sûr, le taux horaire de base, un taux horaire négocié au minimum (silence court) enfin quand je dis au minimum ça fait toujours peur… (Rires), alors au minimum oui parce qu'on ne peut pas, un minimum accepter par le salarié et puis une lettre de mission, ça c'est la deuxième partie de notre contrat, une lettre de mission pour chaque MAD. Et dans cette lettre de mission là on a toutes les caractéristiques du poste ; donc le lieu du poste, la fiche de poste, l'attribution, taux horaire puisque ce n'est pas forcément le même, en général c'est plus élevé, conditions de travail, là il y aura tickets restaurants… mais dans notre contrat de base on ne va pas mettre les tickets restaurants puisque on n'est pas sûr que dans les entreprises ce soit les mêmes choses. Donc dans notre contrat de base on a un contrat de base minimum sur le temps de travail global et on a une lettre de mission appliquée qui est attachée au contrat de travail. Et euh les caractéristiques de la lettre de mission se retrouvent dans la convention. C'est du copié-collé. Voilà ce qu'on applique pour tout le monde ce que l'adhérent a comme documents, le salarié l'a aussi, taux horaire, des conditions. Alors généralement donc on fait un CDD pour commencer ; donc on va parler que des tertiaires hein puisqu'on est sur le métier des RH, donc ce qu'on appelle chez nous les tertiaires, c'est large donc c'est tertiaire. On va dire temps partagé à la semaine, ou au mois parce que ça peut être au mois aussi, donc on a CDD au départ pourquoi parce que c'est très rare de…euh…de trouver les 2 ou 3 adhérents au même moment pour la même personne, ensemble, donc on peut difficilement faire un temps



plein tout de suite. Comme on ne peut pas faire un temps plein tout de suite, on commence par un CDD, ensuite c'est un temps partiel en fait qu'on démarre à temps partiel…. Euh si on faisait un CDI, on aurait quoi un mois de euh ou deux mois selon les niveaux du poste, au maximum trois mois d'essai, donc il vaut mieux qu'on fasse un CDD de quatre à six mois et auquel cas notre période d'essai n'est que de quatre à six mois donc sur du temps partiel c'est… c'est bien. Parce que quatre à six mois à temps partiel c'est raisonnable comme période d'essai. Non seulement ça ça nous permet de euh d'avoir le temps éventuellement de trouver d'autres, des compléments, et de pouvoir valider les personnes chez les euh…. Chez les adhérents des complémentaires pendant la période. Donc en général c'est six mois de CDD et si ça va bien on passe en CDI. Donc la personne est en CDI chez nous c'est donc nous l'employeur, on recrute, on fait les contrats, on gère les congés, les maladies, tout ce qui est administration du personnel c'est nous, la formation, les entretiens annuels, tout ça c'est nous. Mais la personne reste très autonome chez ses adhérents, en terme d'absences c'est nous qui gérons mais avant elle a demandé à ses adhérents, elle fait son planning un petit peu en autonomie hein voilà.

E : D'accord, et par exemple quand vous travailliez à temps partagé en RH vous voyiez avec vos entreprises ?

Ch. : Oui voilà c'est ça et généralement ça se passe bien puisque l'employeur c'est lui qui a la décision finale, mais euh c'est quand même plus important de savoir si vos congés ne vont pas mettre en porte-à-faux les autres entreprises. Donc généralement je disais « voilà j'ai besoin de telle semaine », et puis de toute façon c'est à la personne de s'organiser, il faut que ce soit possible ; évidemment si vous êtes en MAD dans une entreprise adhérente et que vous avez des paies à faire vous n'allez pas partir en fin de mois, ni peut être la première semaine de l'autre mois d'ailleurs (rires avec les étudiantes), et ça vous ne l'auriez pas fait dans une entreprise normale donc c'est la personne qui gère son, son emploi du temps. A partir du moment où elle a prévenue tout le monde, là moi j'ai une demande de congés pour la responsable sécurité, je vais lui passer un petit coup de fil je vais lui dire « bon t'as vu tout le monde, t'es d'accord, t'es d'accord, tout le monde est ok oui bon c'est bon quoi». Mais euh… CDI chez nous ce qui veut dire que euh…grande sécurité parce que quand un adhérent lâche, parce que ça peut arriver hein qu'il n'est plus besoin, nos conventions sont annuelles, renouvelables et on en fait tous les ans, donc notre contrat qui est en CDI, ils ont trois mois pour donner leur préavis, conventions annuelles préavis départ de trois mois.... Ce qui veut dire qu'un adhérent en tout logique au mois d'octobre peut nous envoyer un courrier nous disant « voilà en 2010 euh… on souhaite se passer des services de Monsieur ou Mme X », et bien donc c'est à nous de trouver le complément, donc grande sécurité ; euh….c'est à l'organisme, à l'employeur c'est-à-dire au groupement, de trouver le complément donc on a des gens en inter-contrat ce qu'on appelle des gens en inter-contrat, c'est du temps perdu pour nous, les gens sont payés, mais ils ne travaillent pas (insistance sur le fonctionnement). Quand on peut euh…les récupérer, modulations aidant d'ailleurs on fait le maximum hein dès qu'on retrouve et que les personnes peuvent faire des heures en plus on essaie de compenser ; mais il est arrivé qu'on annule hein… zéro hein… si on est trois mois sans trouver de complément, elle a donc été payée, elle a donc un compteur négatif et au pire des cas quand on arrive à trop d'heures en négatif ça sert à rien on est à zéro quoi. Ce n'est pas du sans solde hein voilà là c'est bien nous l'employeur, le CDI il est avec nous ; c'est le jeu du groupement, on pourrait dire aussi bon bah à ce moment euh là on fait un licenciement économique euh… mais non



puisqu'on a quand même les deux autres adhérents là qui ont besoin, on ne peut pas faire un licenciement économique, on ne peut pas.

E : Et lorsque vous étiez RH à temps partagé comment ça se passait au niveau des congés, au niveau… sachant que vous étiez dans l'entreprise…

Ch. : C'est comme pour les absences, ça se gère en…

E : Oui enfin je veux dire euh… vous euh…. Vous aviez trois fois des congés payés ou alors vous étiez sous un contrat

Ch. : Ah non non non une seule fois.

E: Ah d'accord ok.

Ch. : En fait le contrat est avec le groupement donc j'avais vingt cinq jours ouvrables…. (Réflexion) ouvrés ! (rires) euh… trente jours ouvrés, vingt cinq ouvrables ça dépend des entreprises, c'est pour ça que je … (rires avec les étudiantes)
Donc c'est vingt cinq jours ouvrés, oui c'est ça ouvré. Et donc quand j'avais besoin de prendre des jours ou des semaines de vacances si ça me faisait plaisir je demandais à mon entreprise, enfin aux entreprises un tel un tel un tel « je souhaite prendre mes congés » voilà pas de soucis je m'arrangeais pour que ça ne dérange personne et je faisais ma demande de congés au groupement et on me décompter les vingt cinq jours enfin cinq ou dix plus de congés… la difficulté peut se poser quand on a une entreprise qui ferme.

E : Ah oui exacte

Ch. : Oui dans le bâtiment c'est souvent le cas, c'est arrivé ; on a une comptable qui, elle est dans le BTP donc il ferme quatre semaines au mois d'Août et dans une autre entreprise il ne ferme pas du tout au mois d'Août eux donc euh… ce qui fait qu'on est obligé de jongler avec de la récup', avec euh… oui donc ça peut arriver, donc il faut que l'entreprise accepte que la personne, donc ça peut être la RH ou comptable ou autre, travaille dans les locaux quand l'entreprise est fermée, ça peut arriver.

E : D'accord.

Ch. : Mais juridiquement c'est un contrat normal avec un seul employeur, voilà.

E : Pour trois entreprises par exemple…

Ch. : Trois, quatre, on a des… le maximum c'est six chez nous hein.

E : Ah oui six !

Ch. : Ah oui oui oui on a une comptable qui travaille euh une journée par mois dans un bar-tabac… ils sont contents, mais ils sont contents (lève les yeux).



E : D'accord très bien je pense que l'on va pouvoir passer à l'axe II. Donc au niveau des mutations externes à l'entreprise. Pour vous quelles sont les mutations externes qui fait que le travail à temps partagé s'installe dans les entreprises ?

Ch. : Alors les mutations externes qui ont fait développer le temps partagé dans les entreprises (réflexion)….

E : Oui et notamment en RH ?

Ch. : En RH (Réflexion) …. Plus particulièrement… Eh bien je ne sais pas si ce sont des mutations externes… Alors s'il y a surtout toute la législation, c'est très lourd et ça ça pose vraiment des problèmes aux petites entreprises ; aux grosses entreprises non elles ont un service, elles sont structurées. Alors évidemment la lourdeur peut être de la législation sociale ; ça ça a pu amener les entreprises à se dire bon bah euh… on n'est pas compétente, on s'est pas faire, et donc peut être que le le… faire appel à un temps partiel mais je me demande si ce n'est pas plutôt l'inverse… très franchement...(Réflexion). En RH hein je parle bien de RH pure, c'est-à-dire que on n'y avait pas forcément penser qu'on pouvait avoir quelqu'un un jour par semaine… autant un mi-temps on y pense hein et on passe une annonce, mais un jour par semaine elles n'y avaient pas forcément pensé, alors on charge un peu les autres euh.., chacun s'occupant de de… voilà on fait un peu plus, et puis , plus ou moins bien d'ailleurs, et puis quand ça commence à justifier, quand on commence à arriver à une charge de travail vraiment grande, on passe une annonce pour du temps euh… du mi-temps. Mais les entreprises n'auraient pas forcément pensé à une journée par semaine. Alors dans les mutations externes moi je pense que la lourdeur de la législation et tous les changements, c'est vrai que ça aide, à se dire « bon il nous fait quelqu'un de l'extérieur, il faut des compétences », faut des compétences, parce que ça c'est vraiment apprécié… quand j'étais à l'abbaye y avait vingt personnes,… vingt personnes, une RH pour vingt personnes (étonnée), normalement à partir du moment où il y a deux cent personnes on dit oui une RH c'est important, , mettons cent personnes même, mais vingt personnes, et bien n'empêche que vingt lorsqu'il faut mettre les choses à plat, et que la personne elle est comptable et elle n'est pas gestionnaire RH, c'est pas forcément son boulot et bien c'est un plus. Donc peut être que la difficulté de la tâche peut… voilà.
Les mutations extérieures qui ont influencé le travail à temps partagé… alors je vais dire le réseau beaucoup. Alors ça c'est une des grandes mutations externes des des des dix dernières années on va dire, le travail en réseau. Le réseau c'est la c'est la, pour moi un petit peu la révolution hein avant les entreprises travaillaient dans leur coin (chuchotements), on ne savait pas grand-chose hein ; certains réseaux existaient, euh… l'APM : Association pour le Management ça c'est pour les chefs d'entreprises, euh le CJD également, les jeunes dirigeants, existe depuis quelques années, mais maintenant ça se développe quoi, je veux dire c'est, le réseau c'est très apprécié ; et les entreprises qui viennent en tant qu'adhérents dans un groupement ce qu'elles apprécient, et ça en fait parti, de pouvoir faire parti d'un réseau. 70% de ces entreprises là ne faisaient parti d'aucun réseau, c'est des petites entreprises, des PME, pas de réseau.

E : ça permet donc de se faire connaître et de pouvoir évoluer ensemble peut être ?



Ch. : Oui et puis surtout je dirai que les chefs d'entreprise et PDG, PDGère, sont comme tout le monde hein ils ont besoin de se rassurer, de se confronter, de partager aussi. C'est fini le temps où… c'est fini le temps de l'entreprise dans son coin.

E : Et vous pensez qu'au niveau macroéconomique c'est dû à quoi justement le fait de développer ce réseau ? Qu'est ce qui a influencé cette volonté de travailler ensemble ?

Ch. : Et bien déjà je pense peut être pour être plus fort. Euh parce que compétitivité, parce que l'avenir est incertain, parce que il y a cinquante ans l'avenir était plus certain quoi, on pouvait y aller quoi, on fabriquait des trucs et puis voilà hein, on fabriquait. Mais maintenant, franchement, l'avenir il est vraiment, vraiment très incertain pour les entreprises. Ca veut dire qu'elles ont besoin d'avoir une vision beaucoup plus circulaire, une veille permanente, une anticipation plus importante, et donc l'anticipation c'est pas tout seul dans son coin qu'on va l'avoir, c'est en se déplaçant, c'est en allant voir son voisin, en faisant du réseau. Et je pense qu'euh… oui voilà la mondialisation a fait que ces entreprises ont certainement plus besoin de ce réseau. Et puis pour créer des entreprises, euh on sait qu'on va vers le service, tout ce qui est fabrication ne faut pas rêver hein on sait que ça va aller à l'Est au Sud enfin bon... donc euh tout ce qui est et relève du service, pour pouvoir savoir les biens, et bah c'est du réseau, c'est d'Internet, et on ne décide pas comme ça tout seul dans son bureau que les gens vont avoir besoin de tel service. Donc je pense qu'euh la lourdeur de la… de la tâche oui, de la législation, euh le caractère incertain de l'avenir, euh le besoin des autres et puis le développement des réseaux ont fait que ça aide les groupements d'employeurs, je pense.

E : D'accord.

Ch. : C'est un avis personnel hein bien sur !

E : Oui non mais c'est très intéressant. Et du fait des mutations internes du coup liées à l'environnement de l'entreprise, les nouvelles formes d'organisation du travail, qu'est ce qui a pu influencer le travail à temps partagé selon vous ?

Ch. : En interne… euh…

E : Oui à un niveau plus microéconomique.

Ch. : mm mm… euh (Réflexion). Qu'est ce qui a pu faire développer le travail à temps partagé ???? Euh… moi je reviendrai…, je pense que c'est le bouche à oreille très franchement, les entreprises n'ont pas l'idée au départ d'aller euh… 'fin d'externaliser oui mais, euh vers un cabinet comptable ou vers, pour la paie par exemple, ou vers du consulting, ça existait déjà, mais ça en peut être que le réseau qui fait bouger le choses en interne ? Parce que je ne vois pas très franchement en interne, comment avoir enfin savoir et penser à aller chercher un groupement d'employeur. C'est le bouche à oreille pour moi.

E : Mais qu'est ce qui a créé ce besoin d'avoir un RH à temps partagé alors dans l'entreprise ?

Ch. : Bah j'ai envie de dire la lourdeur de la tâche hein, quand même. Parce que macro évidemment que les lourdeurs de tâches elles viennent bien de l'extérieur, c'est les lois, la



mise en place des dispositifs dans l'entreprise, mais en interne c'est la, la…l'incidence de la gestion de ces tâches.

E : Et au niveau plus sociologique alors ? Par exemple la diversité ?

Ch. : Je ne sais pas si ça a eu une incidence (Réflexion). La hausse de la population féminine dans les entreprises…oui…. Je ne sais pas d'abord si c'est en hausse. Enfin si sur les postes de cadres, de direction peut être oui là ça c'est féminisé, ça se féminise, et c'est possible que ça est amené à plus de besoin, d'apport externe ; les hommes et les femmes ne travaillent pas de la même façon, peut être qu'euh… les femmes sont peut être plus euh comment dire ouverte au conseil, ou comment dire …

E : Ouverte et peut être plus conciliante et une volonté d'harmoniser la politique sociale.

Ch. : Oui c'est possible… oui oui.

E : Et au niveau des seniors est ce que vous pensez qu'euh… le métier de RH à temps partagé euh…

Ch. : Alors là je suis bien placée pour répondre à votre question (rires) on est en plein dans le plan et je suis dans la tranche d'âge bientôt (rires) non mais c'est vrai… alors finissez votre question…

E : Alors en fait est ce que vous pensez que le métier de RH à temps partagé, si on prend un sénior qui est RH, est ce que ça peut l'aider à se réintégrer dans la vie professionnelle ?

Ch. : Ah mais oui complètement, ah oui je crois, et alors que ce soit en tertiaire ou en RH en général. Il faut savoir que lorsqu'une entreprise recrute il va y avoir un blocage sur l'âge, faut pas rêver, faut pas se mettre la tête dans le sable hein c'est clair. Donc on va se dire aller… 50ans, avant c'était 40ans, parce que quand même le gouvernement fait un peu de pédagogie, et si les gens doivent travailler jusqu'à 65ans il va bien falloir qu'il y ait un peu de pédagogie de faite. Et une entreprise qui doit recruter quelqu'un en CDI à temps plein, il y aura un blocage. Ce qui est logique aussi vu la moyenne d'âge, il faut faire du 30-35ans c'est mieux, 40 c'est mieux…. Enfin bon. Mais à temps partagé d'abord ce n'est pas l'entreprise qui va choisir au départ c'est le groupement…déjà. Et les entreprises qui font appel à un groupement ont besoin de compétences. Ce n'est pas de personnes à la base dont elles ont besoin ; il y a donc plus de souplesse, beaucoup plus de souplesse, avec le temps partagé beaucoup beaucoup moins de barrières parce que les entreprises ne l'intègrent pas totalement dans l'entreprise. On fait parti de l'effectif de l'entreprise mais groupement quand même et c'est plutôt rassurant. Il était temps et puis ma foi eh bien ce n'est pas à temps plein tout le temps donc on n'a pas à gérer euh on va dire peut être des fins de carrières, c'est externaliser, c'est le groupement qui gère ça. Donc en groupement moi j'ai vu qu'euh dans mes entretiens j'ai eu des seniors, alors seniors euh dans les, ça dépend comment on voit les choses mais on va dire plus de 50 en moyenne, c'est plutôt 55, mais euh je les envoie en mission beaucoup plus facilement que euh si c'était en direct ; pour une journée par semaine on accepte très facilement au niveau comptable, gestionnaire RH, voilà, un jour, deux jours, c'est beaucoup plus facile, bien sûr. Et c'est plus facile pour les femmes aussi. Il y a des tas de conditions



comme ça qui sont plus faciles. On accepte un taux horaire, alors je ne veux pas dire que ce soit non plus attention hein, mais si on négocie un salaire avec un adhérent c'est plus facile d'augmenter un taux horaire pour lui que pour un temps plein ou un CDI. Et parce que ça plus ça plus ça… voilà. Et pour le salarié je pense que, alors senior oui c'est plus facile de trouver du travail en temps partagé j'en suis persuadée. Et pour les salaires pour n'importe quel salarié c'est même plus confortable, il y a négociation avec l'employeur qui est le groupement, salaire ou conditions de travail, donc négociation avec le groupement, et ensuite le groupement il est à la fois employeur et intermédiaire, et l'entreprise en face qui n'a pas euh… qui a souvent euh finalement pas tous les tenants et les aboutissants, qui ne connaît pas le prix marché, alors je ne veux pas dire attention on est tout à fait transparent, on n'arnaque pas nos adhérents, c'est pas du tout ça que je veux dire, on arrive plus facilement à avoir le bon salaire pour le poste. Que ce soit adapté. Voilà hein en disant « c'est tel poste, vous demandez quand même telles ou telles attributions donc nous on évalue ça à tel niveau ». Alors qu'en direct ça en serait peut être pas le cas, voilà. Mais souvent pour le candidat on n'a aucun intérêt à surpayer, les adhérents ne restent pas, et on n'a pas intérêt à sous-payer un candidat non plus parce qu'il ne restera pas donc voilà.

E : Et au niveau sociologique est-ce que vous pensez qu'avec le rapport hiérarchique qui a changé dans les entreprises, ça peut influencer la nécessité d'avoir un RH à temps partagé ?

Ch. : Bah ça fait parti de ces choses qu'on disait tout à l'heure, au niveau euh… macro, micro, je en sais plus euh… microéconomique. Oui effectivement puisque les chefs d'entreprises ont tendance à avoir envie, besoin de réseau, de consulting, et ont envie de déléguer ; et c'est vrai que les rapports hiérarchiques ont été modifiés. Euh moi j'ai ressenti vraiment très fort que les chefs d'entreprises, ou les directeurs, étaient très très satisfaits d'avoir quelqu'un de l'extérieur, une compétence sur laquelle s'appuyer tout en gardant évidemment le dernier mot, et la décision, c'est quand même le chef d'entreprise. Euh ils sont très favorables et euh ils délèguent peut être plus facilement maintenant je pense… et euh oui, c'est peut être euh… ouais je pense que ça deviendra de plus en plus facile.

E : Ca permet peut être aussi de mettre en place une autre forme d'organisation dans les entreprises ?

Ch. : Sans que ça vienne de l'entreprise aussi, ça donne également cette possibilité à l'entreprise, de ne pas avoir l'air d'imposer quelque chose de la direction, c'est-à-dire que euh on fait appel à quelqu'un, et c'est un peu comme le consulting hein, beaucoup de restructuration se sont faites suite à l'intervention de consultants hein parce que ça fait passer la sauce… le fait de faire appel à l'extérieur les méthodes sont plus douces, et plus intelligentes aussi, euh et puis ça aide à donner de la crédibilité aussi avec des mesures avec des nouvelles organisations, je pense que ça aide, plutôt que d'imposer quelque chose de la hiérarchie.

E : Lorsque vous étiez RH à temps partagé est ce que vous avez vu une évolution du métier de RH au fil du temps ? Est-ce que la lourdeur administrative par exemple à fait évoluer le métier ou

Ch. : Alors le métier de gestionnaire RH à temps partagé ? Je pense que je n'ai pas assez travaillé en RH à temps partagé, euh j'ai fait 2ans et demi, bon c'est suffisamment long pour



savoir de quoi on parle mais en terme d'évolution euh on ne peut pas dire que ce soit suffisant pour dire qu'il y ait eu une réelle… en plus les mots sont très variés donc euh les entreprises…

E : Ca peut peut être justement aider l'entreprise à anticiper ses besoins par rapport à la compétitivité, ses besoins quantitatifs et qualitatifs en RH ?

Ch. : Alors ça ça peut souvent être le cas, c'est-à-dire que euh… attention le groupement d'employeurs c'est normalement intégrer quelqu'un en CDI à temps partagé donc sur une durée donc en l'occurrence en RH ça se termine souvent donc il y a deux raisons : soit toutes les mises en place sont faites et puis ce n'est pas la peine, soit ça prépare alors peut être pas en RH, mais en qualité, en sécurité, ça prépare quelque chose de plus important et de plus long où là un temps plein va être nécessaire, et alors là il y a 2 cas : soit l'entreprise propose « la botte » hein (rires) au salarié en MAD, ou… ou ou on va vers l'extérieur, avec un recrutement directe quoi.

E : D'accord donc plus sur des missions type GPEC ou audit sur la politique de rémunération ?

Ch. : Oui, imaginons une entreprise qui ait un fort potentiel de croissance et qui se développe énormément, toute les mises en place sont faites d'accord, mais après il peut y avoir un besoin de plus de temps en RH et à partir du moment où on passe à plus de temps, vous savez le temps partagé c'est intéressant pour, 'fin faut quand même, les entreprises restent quand même vigilantes à leur intérêt financier, ça veut dire que au-delà du mi-temps, déjà du mi-temps ce n'est pas forcément intéressant, on peut trouver des gens sur le marché du travail, mais jusqu'à mi-temps ça va, si le besoin est plus important et bien il vaut mieux prendre un direct quelqu'un, faut quand même rester euh…

E : Oui et puis là du coup on est sur un taux horaire euh…

Ch. : Facturé avec un coefficient…

E : Oui ce n'est pas mensualisé.

Ch. : Non non, vous savez on fonctionne comme l'intérim hein, et on facture les heures travaillées nous. Donc si la charge de travail augmente, ça peut préparer le terrain, on a plusieurs types : logiquement le groupement est fait pour intégrer des gens dans les entreprises, sur la durée. On a donc l'objectif CDI = 6 semaines, mais il est arrivé que euh, quand j'étais chez Biorance par exemple c'était un remplacement congé mater. Sachant qu'il y avait des compétences en interne, l'adhérent a dit «bon bah voilà moi euh il me faudra euh un remplacement » donc la DRH je l'ai remplacée. Ça peut être aussi, alors c'est rare, mais ça peut être aussi un cas de mission. Donc il peut y avoir la durée, les remplacements, c'est très très rare, et puis il peut y avoir de la durée moyenne qui aboutit sur de l'embauche directe. On sait hein les entreprises font d'abord appel à nous quand elles ont besoin d'une embauche directe. Elles nous préviennent et nous disent « bon on a besoin de quelqu'un, on va demander donc à un tel, ou si vous avez des gens dans vos fichiers que vous avez déjà rencontrés vous pourriez leur proposer… » Donc ils font appel à nous aussi pour leur recrutement direct.



E : Donc là encore ce travail en réseau apparaît comme un avantage.

Ch. : Exactement ! Alors je ne sais plus la position des agences d'intérim là-dessus parce que je sais que légalement elles ont le droit de faire des recrutements, si elles sont organisées pour ça… alors oui petit détail du temps partagé : trois fois plus de temps ! C'est-à-dire vous multipliez par trois quand on va être dans un groupement pour gérer le personnel par rapport à une entreprise normale, vous multipliez grosso modo par trois. Tout ce qui va être communication interne se fait par courrier car pas de tableaux d'affichages, bientôt on aura intranet, mais pour l'instant tout ce qui est affichage obligatoire c'est envoi directe donc ça c'est le courrier ; quand vous avez une convocation on ne peut pas dire « au fait viens dans mon bureau » c'est le téléphone, les recrutements c'est multiplié par trois, puisque : entretien chez nous mais entretien chez l'adhérent, chez le deuxième parfois. Alors quand j'ai dit trois c'est une moyenne que j'ai faite hein ; donc tout ça fait que les plannings, les demandes de congés, tout ça fait que gérer du personnel dans un groupement d'employeur il faut multiplier par trois le temps, la tâche de travail à peu près.
Alors là je parle en tant que structure ; mais en temps partagé il faut savoir évidemment s'organiser mais être patient. Le temps est beaucoup plus long, il peut y avoir des frustrations. L'autre jour j'avais une jeune fille qui me disait « oh ça avance pas vite etc. » je lui ai dit « mais attends tu es dans l'entreprise une fois par semaine, une fois par mois, il faut être patiente ! » donc ça peut engendrer des frustrations, normal hein.

E : Oui et puis souvent en RH ce n'est pas du travail à court terme, c'est des missions plus longues.

Ch. : Alors voilà après ça dépend tout ce qui est évidemment projetable, transverse, mes gros dossiers, tout ce qu'on peut projeter, tout ce qu'on peut échelonner, les projets, les mises en place dans les organisations, et puis il y a toute la partie opérationnelle : que ce soit la paie, l'administration du personnel ou la formation. La formation il y a au niveau longue durée mais courte aussi avec toute la gestion administrative hein ; il faut bien faire les papiers, les factures, les machins, les trucs…bon. Tout ce qui est au quotidien, RH c'est tout ça hein ! Donc on peut avoir pour une même personne une mission en paie administration du personnel et gestion de la formation. Voilà je pense que j'ai euh… tout dit 'fin ce qui relève de mon point de vue en tout cas ! (rires).

E : Oui d'accord. Bon très bien…. Et bien je pense qu'euh on a eu une présentation assez détaillée du métier de RH à temps partagé…

Ch. : Voilà… (Rires). Ah si je vais quand même vous dire pourquoi moi en tant que RH pourquoi je recherchais le groupement euh… pour moi c'est vraiment une innovation totale. Franchement les entreprises sont assez intelligentes pour se dire « on se met ensemble et on fait de la création de poste » parce que c'est de la création de poste, tout nos CDI c'est de la création pure, création de poste, c'est une opération mathématique : on te met 6 mois là, et 6 mois là : 6 et 6 ça fait 12 quoi ! Donc c'est magique, il faut y penser plus souvent. Alors en RH par contre je vais vous dire c'est du funambulisme. Pourquoi parce qu'il n y a rien de fait, on n'a pas de conventions. Là je déborde de la RH à temps partagé parce qu'il faut savoir qu'une RH à temps partagé à une convention différente dans chaque entreprise. Elle a ses



codes du travail et ses conventions donc elle a de quoi travailler. Il faut s'adapter mais en tant que structure on est bien obligé de choisir une seule convention et de la suivre le problème c'est qu'on ne peut pas la suivre ! Dans notre convention on ne peut pas normalement faire travailler les gens le dimanche sauf en maintenance et en cas d'urgence.

E : Ah oui mais du coup ça devient problématique pour des personnes travaillant dans des secteurs vraiment différents pour vous ?

Ch. : Mais c'est pour ça que je vous dis qu'il y a du boulot les filles ! Il y a du boulot ! (elle tape sur la table) Et j'espère bien que ça va bouger, évidemment qu'il y aura une convention pour les groupements, il y a eu un essai, euh j'espère que ça viendra à bout et qu'il y aura une convention nationale des groupements d'employeurs. Une convention qui nous donnera de la souplesse, une fiabilité, et une sécurité juridique parce que bien souvent ce n'est pas de la mauvaise volonté mais on ne peut pas, on ne peut pas être dans les clous, ce n'est pas possible. Quand on est multi-secteurs ce n'est pas possible. Par exemple on a euh une comptable qui est à temps partagé et qui fait l'été un jour par semaine dans la même entreprise et l'hiver un jour par mois : c'est un camping ! Bah évidemment qu'ils n'ont pas besoin l'hiver ! Bon elle est donc à temps partiel cette personne là ; et bien je n'aurai pas dû faire le contrat parce que on n'a pas de modulation pour les temps partiels. Notre convention ne prévoit pas de modulation annuelle pour les temps partiels. En hôtellerie-restauration c'est prévu, mais pas la nôtre. Donc on est en dehors des clous ! Mais on fait quand même, on fait quand même ! Vous savez en RH il y a la loi et…il faut un peu de feeling et puis après on adapte hein! Quand même il faut le savoir !!!(Rires).

E : Ah oui effectivement ça n'a pas l'air simple !

Ch. : Ah oui oui oui !! Là c'est c'est... Moi j'appelle ça du funambulisme ! La convention est là…. Oui mais bon on déborde ! (Rires).
Non mais il y a vraiment plein de choses à faire et j'espère que ça va avancer un peu et pour sécuriser un peu aussi ; et puis c'est nouveau, les salariés sont contents en général, il n'y a pas de lâches, il n'y a pas de conflits parce que ce n'est pas suffisamment ancien, les gens sont contents de trouver un CDI, mais dans 5 ans, dans 10 ans ?... dans 5 ans l'usure va s'installer donc euh…

E : Donc finalement vous n'avez que la loi de 1985 sur les GE au niveau juridique ? Parce que au niveau de la convention….

Ch. : On a oui le code du travail bien sûr, la loi sur les GE, et puis bon tous ces aménagements qui concernent les GE, et l'obligation de prendre une convention, qui n'est pas obligatoire pour une entreprise, et obligatoire pour un GE. Il est obligé d'en choisir une. Donc on en a pris une ras des pâquerettes hein, ce qui est logique : un GE euh… on ne va pas prendre la métallurgie hein c'est sûr, parce que après on est bien obligé de s'y tenir donc euh… après nos salariés ils vont travailler dans l'entreprise où ils n'auront même pas les avantages de notre convention ce n'est pas pensable pour les entreprises adhérentes. (Silence long…)
Oui et puis je pense aussi que ça y est le temps partagé dans les entreprises c'est avancé ! Si vous saviez comme c'est avancé dans les entreprises ; c'est des bouleversements en douceur mais c'est des bouleversements.



E : Et puis du coup le salarié va prendre des éléments, ou euh… des dispositifs qu'il a mis en place dans une pour les mettre dans l'autre.

Ch. : Exactement. Et ça crée des micro changements, ça crée des besoins, ça crée des ouvertures. On a eu une entreprise, en sécurité par exemple, mettez un RH dans une entreprise vous allez voir il va s'intéresser au dossier d'équité hein…bah oui normal. Voilà. Donc ça fait, euh… (Réflexion) des, des changements bénéfiques à l'entreprise. Nous on a mis des choses dans les entreprises euh… c'était enfin, je veux dire ils n'y avaient même pas pensé et euh… c'était quelques fois inconcevable dans les entreprises hein ! Par le bais de nos salariés, et même des opérateurs hein ; quand on leur dit « euh, est ce qu'ils ont été formé au poste ? …. Comment ça au poste ? Bah oui est-ce qu'ils ont eu la formation de prise de poste spécifique ? euh…. Oh pfffff… on a dû leur expliquer….je pense.»

E : Rires

Ch. : (Rires). Non mais c'est vrai ! Bon bien ça ça bouge parce que nous on est obligé de faire attention à nos salariés si on veut faire bien notre travail, donc on pousse les entreprises… euh il a bien fallu demander aux entreprises si elles avaient un document unique de sécurité : « euh oui oui il est en cours…. euh oui il est en cours mais depuis quand il est en cours ? Euh… il est en cours ! » On a bien dû les plébisciter aussi, leur dire que c'est obligatoire, qu'ils s'y tiennent et qu'ils risquent gros à ne pas le mettre en place. Donc on fait avancer les choses, et c'est ça c'est vraiment sûr.

E : En plus le salarié dans sa structure RH va, à plus petit niveau, pouvoir faire la même chose.

Ch. : Bien sûr ! Alors un RH à temps partagé c'est génial parce que ça apporte d'autres postes : un petit bout de compta, un petit bout d'opérateurs ! Non c'est vraiment intéressant et très innovant !

E : D'accord non bah c'est vraiment bien. Moi ça me plairait je pense de travailler!

Ch. : (Rires). Ah mais oui il faut faire bouger tout ça, il faut innover et se lancer.

E : Après je pense qu'il ne faut pas faire ce temps partagé de suite comme première expérience je pense.

Ch. : C'est vrai qu'on ne prend pas généralement de débutant pour ce genre de mission, il faut, et c'est mieux, avoir un minimum d'expérience. Ca demande beaucoup d'organisation et l'entreprise veut être rassurée donc on ne peut pas se permettre de proposer quelqu'un de trop jeune débutant, et puis elle veut une personne avec qui ça va rouler, qui va lui apporter les compétences. Après l'autre deal c'est de prévenir et pourquoi pas dire à l'entreprise « voilà j'ai quelqu'un de très bien mais par contre il débute donc ça prendra du temps un peu plus sûrement que d'habitude ».



E : D’accord eh bien écoutez on vous remercie beaucoup pour votre intervention, et votre accueil !

Ch. : Je vous en prie. C’est vraiment bien qu’on commence à en parler comme ça il faut persévérer, faire connaître cette nouvelle forme de travail. Et puis je vous remercie aussi vous, parce que ce n’est pas facile non plus d’aborder un tel sujet nouveau donc c’est bien de faire valoir tout ça, de mettre en avant cette perception !

RETRANSCRIPTION ENTRETIEN N°2

Noms des auditeurs : Bérengère DEHUT, Camille DUCOLOMBIER
Personne interviewée : Emmanuelle LECLERC
Sa fonction : RH à temps partagé
Son employeur : GE VENETIS
Lieu de l'entretien : Axilone Plastique, ZA de Kerbois, 20 Rue Alain Gerbault, 56400 Auray
Date de l'entretien : le 4 novembre 2009
Durée de l'entretien : 1h15 minutes

Nous : Bonjour, nous sommes donc étudiantes à l’institut de Gestion de Rennes, et en relation avec l’observatoire des métiers nous menons une étude sur le métier de responsable RH à temps partagé. Nous vous avons donc sollicité afin d’échanger avec vous sur cette nouvelle forme d’organisation du travail. Nous vous proposons dans un premier temps de vous présenter puis nous aborderons ensemble 3 axes relatifs qui vous seront définis au cours de l’entretien. Vous pouvez donc commencer par vous présenter.

Emmanuelle Leclerc : Je me présente comment, par rapport à mon parcours ?

Nous : Oui par exemple

E : (réflexion) Donc euh... bah moi je suis Emmanuelle LECLERC, euh je.... j'ai 34 ans.. et ça fait maintenant 9 ans que je suis dans la fonction RH. Euh... à la base j'ai une maîtrise en droit privé. J'ai commencé mon expérience RH d'abord par le travail temporaire. J'ai travaillé en agence de travail temporaire, alors euh... j'inclus tout, stages et expériences professionnelles. Je considère que c'est un tout.



Nous : mmmm

E : ... pendant à peu près deux ans. Et au bout de deux ans, j'ai senti que... ce n'était pas suffisant euh... que la fonction RH, elle se situait plus en entreprise qu'en agence de travail temporaire. Donc je me suis tournée vers l'entreprise et j'ai travaillé pendant trois ans dans un service gestion du personnel donc... gestion du personnel pendant trois ans, dans un grand groupe quand même sur Rennes. Et au bout de trois ans (soupir) euh... j'ai eu encore envie je dirai d'évoluer et de changer un peu. Je voulais m'orienter vers la partie plus stratégique de la fonction RH euh... et non plus la gestion du personnel pure. Donc là j'ai repris des études en fait, euh... j'suis repartie sur un...une formation continue à l'IGR en master 2 management des RH.

E : ... avec un stage en parallèle dans un ... un... dans un OPCA.. euh non pardon pas dans un OPCA.. euh... pas dans un office d'HLM... dans un.... (réflexion) euh....Habitat 35 enfin bref un logement social on va dire.

Nous : D'accord

E : Euh. Où j'ai touché ce qu'on appelle un peu plus la GPEC et euh... et voilà. Ensuite après mon Master 2, (rires) j'avais quand même 30 ans, et je suis partie sur des remplacements vraiment de responsable RH. Donc euh... quelques missions de responsable RH dans différents secteurs d'activité. Euh donc je suis partie sur euh... du transport urbain sur Brest puis après je suis revenue dans l'industrie sur Rennes dans une PME plus de 30 salariés et puis je dirai qu'il y a un an ... maintenant ... un peu plus, presque qu'un an et demi j'ai répondu à une annonce chez Vénétis ... pour un poste de RRH à temps partagé dans le Morbihan et donc voilà je suis rentrée en tant que responsable RH chez Vénétis depuis un an et demi. Sauf que je suis rentrée à la base sur un ... un temps partagé qui était finalement un temps plein là où je suis donc chez Axilone Plastique.

Nous : D'accord

E : Et je suis à temps partagé maintenant depuis quelques mois en fait. Donc j'ai une expérience toute récente du temps partagé. Donc dans une fonction RH et dans une autre entreprise.

E : Donc euh... la fonction à temps partagé que j'occupe en RH.

Nous : mmm

E : ...Donc elle se décompose euh... (Réflexion) ici sur quatre jours par semaine donc là je suis dans un milieu industrie… pour info donc on fabrique tout ce qui est bouchons plastiques pour la cosmétique et la parfumerie. Donc à quatre jours par semaine avec une autre personne qui est à la gestion du personnel euh à quatre jours par semaine aussi. Et de l'autre côté je suis sur Lorient une journée par semaine dans ... une entreprise de BTP.

Nous : mmm



E : Donc euh. avec 20 salariés. Ici en fait chez Axilone Plastique y'a 230 salariés sur deux sites et l'autre côté y'a 20 salariés. Donc voilà je dirai euh....des objectifs différents, des problématiques un peu différentes. Là on est dans une structure assez grande quand même.

Nous : Oui

E : 230 salariés, des... plus de choses à ...enfin (réflexion) pas plus de choses à mettre en place c'est pas ça mais euh c'est pas les mêmes problématique ... dans une petite structure, dans une petite PME.

Nous : mm...pas les mêmes besoins....

E : Nan, voilà donc euh... voilà ce que je fais aujourd'hui.

(Silence)

Nous : D'accord.

E : OK (rires)

Nous : mm, très bien. (Rires). C'est bien car vous pouvez justement différencier cette fonction RH au sein d'une grosse entreprise...

E : Oui

Nous : ... Par rapport euh...

E : (Elle coupe la parole à l'étudiante). J'ai eu l'avantage de travailler et dans des... ce que j'appelle des grosses entreprises et dans des petites entreprises... (Le téléphone sonne) Excusez-moi. Je dois répondre.

Nous : Allez-y, allez-y. (L'étudiante éteint le dictaphone par souci de confidentialité)

E : (Elle répond au téléphone). (Elle raccroche le téléphone et reprend l'entretien).
Euh... le fait ...

Nous : Vous nous disiez que vous aviez travaillé dans des grandes entreprises et petites entreprises...

E : Ouais, voilà, effectivement ... le fait d'avoir travaillé dans des gros groupes avec des vrais services... ce que j'appelle des services RH et dans des structures où il n'y a pas vraiment de service RH, où il y a une personne qui fait tout euh... Ce n’est pas du tout la même vision. On ne demande pas euh...

Nous : La même chose.



E : Pas forcément la même chose même si je dirai euh… les problématiques au bout d'un moment se rejoignent. On a toujours les mêmes problématiques, qu'on soit 20 ou 250. Après c'est plus euh... au niveau de l'application que ça change.

Nous : D'accord. Au niveau des moyens...

E : Voilà, tout à fait.

Nous : Et là, sur ce poste, vous êtes plus sur un niveau stratégique par rapport au BTP ou???

E : Alors....

Nous : … ou sur la gestion du personnel.

E : Alors euh... ici je ne suis pas du tout sur la gestion du personnel. C'est effectivement ma collègue qui gère... toute la partie paye, maladie, prévoyance. Et moi je suis sur toute la partie euh on va dire euh... CE, relations avec les représentants du personnel, euh... formation... je m'occupe de la formation, tout ce qui est peine disciplinaire euh... les contrats... enfin...

Nous : Tout ce qui est axé...

E : … voilà, tout ce qui n'est pas paye et gestion du personnel. euh. Après c'est beaucoup de relations avec l'équipe d'encadrement directement… euh… (Réflexion) voilà. Il y a pas de recrutement à ce jour, je ne m'occupe pas vraiment du recrutement. Il n'y a pas de turn-over.

Nous : mm. Nan.

E : Euh.... l'intérim est géré par la gestion du personnel. Euh... ça peut être tout et rien quoi euh... vraiment. Mais tout ce qui n'est pas lié à la paye. Voilà.

Nous : d'accord.

E : Directement.

Nous : Et au niveau du BTP? Vous faites...

E : Alors, au niveau du BTP, c'est une autre problématique. C'est une société qui a quatre ans. Euh... A aujourd'hui, je dirai euh (réflexion). Il y avait une personne qui était là à mi-temps au niveau comptabilité.

Nous : mm et elle faisait la paye?

E : Et elle externalisait ... toute la partie euh...sociale, paye et conseil RH.

Nous : D'accord.



E : Et puis effectivement le gérant a senti à un moment donné qu'il y avait peut-être besoin de mettre quelqu'un en interne.

Nous : mmm

E : Pourtant c'est une petite structure. 20 salariés on pourrait se dire on peut se passer...

Nous : Bah oui...

E : ...on peut se passer d'un RH. Et puis bon, peut-être un manque de satisfaction de son cabinet extérieur. Donc première idée c'est de... rapatrier toutes les payes, d'internaliser la paye. Voilà donc euh... mettre en place le logiciel et de… de ... refaire les payes en interne. Et puis sur la partie un peu plus fonctionnement… euh… le fonctionnement de l'entreprise en RH.

Nous : mmm

E : Tout bêtement les heures euh... les contrats aussi. Un peu mettre à plat tous les contrats parce que quand on est une petite structure on fait des contrats. On en fait un, on en fait un autre et ce n'est pas forcément la même chose pour les mêmes personnes.

E : Un peu essayer d'homogénéiser les procédures. Euh voilà. Par contre cette entreprise est en pleine croissance donc on est euh.. c'est... c'est... ça demande beaucoup plus de ... de réactivité. Voilà. C'est une entreprise qui bouge...

Nous : mm. Etre efficace...

E : ... il faut bouger aussi rapidement qu'elle. Donc euh, je dirai qu'il y a ce qui doit être fait en fond et ce qui tombe tous les jours. Tous les jours. Moi c'est le lundi. Ce qui tombe dans le quotidien le lundi... quoi... qui vient voilà s'ajouter en plus de ce qui faudrait faire derrière pour essayer de ... structurer l'entreprise.

Nous : D'accord. Et donc est-ce que vous pouvez dire justement par rapport aux avantages du temps partagé en RH?

E : L'avantage c'est de pouvoir avoir plusieurs euh... alors moi ce que j'appelle plusieurs conventions collectives différentes. Parce qu'on est euh… cette société est encadrée par des conventions collectives et c'est je dirai euh... (réflexion) pas le cœur mais euh... ce qui ce qui .. notre référence déjà donc euh de voir le BTP, de voir de l'industrie, de la plasturgie voilà déjà... ce qui est intéressant c'est de pouvoir prendre ce qui s'applique d'un côté qui fonctionne bien et essayer de le retranscrire de l'autre côté. Euh bah voilà, de rencontrer des gens différents... Parfois effectivement on dit « tiens j'avais pas pensé à ça de ce côté là, on va peut-être pouvoir mettre en place de l'autre côté ». C'est super riche quoi.

Nous : mm



E : Enfin honnêtement, je pense qu'on apprend beaucoup plus (réflexion), plus de choses euh de manière plus rapide dans plusieurs entreprises que dans une.

Nous : Oui

E : Euh... c'est comme le fait d'avoir un CV avec 3-4 expériences différentes, voilà, parce qu'on a un parcours. Là, ces expériences différentes on les a directement. Donc là euh... c'est super. C'est très très riche.

Nous : Oui

E : C'est vraiment... d'un point de vue humain et d'un point de vue connaissance ça va très vite.

Nous : On apprend beaucoup.

E : Ah oui ça va très très vite. Et puis je dirai euh (réflexion), on n'a pas moins le temps mais on est là que peu de temps dans la semaine donc euh les réponses elles doivent être trouvées tout de suite quoi. C'est pas euh, bah je suis là lundi, on verra ça vendredi ou je sais pas quoi. Non c'est euh on a la problématique aujourd'hui. La problématique, elle est résolue aujourd'hui. Elle est résolue demain si on est là deux jours. Voilà.

Nous : mm. Il faut être disponible.

E : Oui. C'est très dynamique. Moi je trouve ça.. c'est euh... Voilà. (Rires)

Nous : (rires). Et au niveau des inconvénients?

E : C'est très dynamique (insistance) ! (éclats de rires)

Nous : (éclats de rires).

E : Les inconvénients (réflexion). C'est vrai que là... ça fait quelques mois. Et le problème qu'on peut avoir c'est de se dire que euh... bah voilà on a un temps prédéterminé dans.. dans la semaine et euh... par exemple moi j'y suis le lundi. Et faut que le lundi soir ... voilà. J'ai fini ma semaine entre guillemets et que je puisse me dire, tout ça ça va attendre lundi prochain. Et mardi, mercredi, jeudi, vendredi c'est fini. Je ne gère plus ce qu'il y a l'autre côté. Je gère ce qu'il se passe dans l'autre entreprise et inversement.

Nous : mm

E : C'est arrivé euh... une fois que, effectivement, j'ai pas pu malheureusement finir ce que j'avais à faire ici et que j'avais vraiment une urgence. Et du coup le lundi où j'étais de l'autre côté, il a fallu que je règle des problèmes d'ici de l'autre côté. Et je sais que là j'ai un problème de l'autre côté que j'ai pas pu résoudre lundi qu'il va falloir que je gère cette semaine ou la semaine prochaine d'ici quoi.



E : Donc parfois c'est euh... c'est le problème de l'imprévu qui arrive et euh on se dit bah mince bah oui mais moi je suis plus là demain. Je suis là que la semaine prochaine et on me dit bah non la semaine prochaine ça sera trop tard.

Nous : mm

E : Euh... (Réflexion) et puis parfois ... oui c'est parfois faire prendre conscience euh et aux salariés et à la direction qu'on n'est pas là tout le temps. Voilà euh... C'est dur des fois de se dire mais nan moi euh là je suis à 80% et l'autre côté je suis à 20% donc je peux pas, je peux pas tout faire dans le temps qu'on m'a imparti. Donc c'est plus ce côté. De se dire je veux bien faire mais euh... bah déjà... je suis toute seule ou pas toute seule mais euh je peux pas.

Nous : D'accord.

E : Donc c'est un peu ce côté là parfois où on a l'impression de courir après... après le temps.

Nous : Ouais.

E : Mm. Et puis il y a des périodes dans l'année où euh... qui sont plus calmes et d'autres bah voilà, il y a tout qui tombe en même temps euh et puis comme on n'est pas dans les mêmes problématiques de société, ici y a des CE, il y a des réunions... Je ne dis pas que c'est pas plus stratégique mais effectivement euh voilà il y a des...

Nous : Plus de recul sur le développement.

E : Ouais voilà. Il y a des choses à mettre en place dans la durée. L'autre côté, on est en train d'essayer de monter quelque chose donc pour l'instant, on est un peu dans l'urgence mais après on va dérouler euh...

Nous : ... différents projets...

E : Oui. (Son téléphone vibre). (Rires).

Nous : (rires).

E : Je vais éteindre (elle éteint son téléphone). Voilà. Donc voilà. C'est des fois un peu euh... Moi depuis que j'y suis j'avoue que euh... (soupir) je suis pas plus fatiguée. Mais c'est un peu dur. En plus je suis enceinte. (rires). Donc euh...

Nous : (rires).

E : Le lundi, je fais des journées, des bonnes journées. Et 4 jours ici, ça me prend tout mon temps.

Nous : ... tout votre temps.

E : Il y a pas d'ennui.



Nous : Oui (rires).

E : L'avantage c'est qu'on ne s'ennuie pas. Et puis c'est... c'est une fonction qui est tellement transversale qu'en fait on... on a l'impression… Même si on fait tout le temps la même chose, on ne fait pas tout le temps la même chose en fait quelque part. Je sais pas comment vous dire. Il y a des basiques et il y a tout ce qui arrive à côté quoi.

Nous : mm

E : Il y a si, il y a ça. Faut rappeler ceci, faut rappeler cela. Voilà.

Nous : Tous les petits dossiers à côté pour la gestion des salariés...

E : Exactement. Il y a vraiment le quotidien qui est là et tout ce qui arrive à côté. Et parfois il y a plus de ce qui arrive à côté que le quotidien. Et quand on n'arrive plus à gérer son quotidien euh... c'est un peu... un peu trop quoi.

Nous : Et au niveau de la confidentialité ?

E : Par rapport aux deux entreprises?

Nous : Oui

E : Oh oui. Et puis d'ailleurs c'est pas un souhait des entreprises de savoir ce qu'il se passe de l'autre côté. En plus ce n'est pas les mêmes secteurs d'activité.

Nous : Oui. Ce n'est pas la même taille d'entreprise.

E : Ce n'est pas la même taille. Et moi je ne parle de ce qui se passe ici l'autre côté et ce qui se passe de l'autre côté ici. En plus... voilà. Déjà que c'est des tailles différentes, on peut pas véritablement comparer.

Nous : mmm

E : On serait sur deux tailles identiques euh... Mais après c'est pas un système de confidentialité. Après, c'est de prendre ce qui existe d'un côté et qui fonctionne bien et de mettre sur l'autre. L'idée c'est ça. Après pour moi c'est pas de dire ... c'est pas qu'on rompt la confidentialité. C'est tellement des problématiques différentes que euh... il y a pas du tout... ça se croise pas quoi.

Nous : D'accord.

E : En plus c'est deux lieux différents.

Nous : Oui.



E : C'est Auray, c'est Lorient. Déjà en plus, ils ne se connaissent pas. Le secteur d'activité... l'autre côté c'est du photovoltaïque, ici c'est du plastique. Bon là-dessus c'est euh...

Nous : C'est complètement différent.

E : Ouais. Et je sais pas si on peut travailler de toute façon dans deux entreprises qui font la même activité.

Nous : mmm. Oui, au niveau de la concurrence...

E : Voilà. Je pense pas que ça puisse être possible quoi. Moi à mon niveau.

Nous : mm. Et euh en tant que RH... Etant donné que vous êtes présente dans une entreprise une journée par semaine, vous avez beaucoup de travail. Avez-vous le temps de rencontrer les salariés, enfin de créer une relation avec le salarié ?

E : Non. C'est un peu le problème que je rencontre et qu'on me reproche un peu j'avoue euh... (réflexion). Alors dans le BTP, c'est différent. C'est des personnes qui sont sur des chantiers.

Nous : Ah oui.

E : Donc euh... il y a 20 personnes et je dirai que sur place il y a 1... 2, 3, 4.. (réflexion)...7, 8 personnes dans l'entreprise et le reste, les personnes sont sur le chantier. Par contre, j'y suis le lundi parce que le lundi matin, généralement, il y a des réunions et que euh... à ces réunions normalement je dirai euh... la quasi totalité des salariés sont là. Mais on est dans deux problématiques différentes.... c'est que, là, c'est dans une structure où il y a toujours eu un service RH. Il y a toujours eu un RH. On sait ce que c'est.

Nous : mmm

E : En bien ou en mal. Là-bas, il n'y a pas de RH depuis...

Nous : Ils savent pas du tout...

E : Voilà. Ils ne savent pas du tout. Donc euh... Pour l'instant, je ne suis pas forcément vu comme quelqu'un qui apporte des choses positives. Il faut être clair parce que je suis là pour recadrer.

Nous : mmm

E : Avec l'aide du gérant et du responsable technique de dire bah voilà euh... je trouve qu'il y a des dérives là-dessus. Je trouve qu'on n'applique pas ce qu'il faudrait là. Et donc pour l'instant euh... les salariés ne me voient pas... Pour ceux qui ne connaissaient pas la fonction RH... euh bon...

Nous : Ils se demandent un petit peu...



E : Ils se demandent un petit peu. Je n'ai pas de liens le lundi avec les salariés. Ce n'est pas suffisant. Euh... ici, il y a deux usines. Donc là, je suis dans une usine à Auray. Il y a un autre site qui est à Guidel. Je ne vais pas forcément en atelier, j'avoue.

Nous : mmmm

E : Je gravite plutôt autour des services annexes et plus avec l'équipe encadrante. Et sur Guidel euh.... (réflexion), je n'y suis pas très souvent. J'avoue. Euh... j'y suis pour des réunions de CE ou pour des rendez-vous vraiment ponctuels. Donc non. J'avoue que je n'ai pas ce contact avec les salariés. Euh... ça me manque mais euh... (réflexion). La fonction RH est une fonction qui n'est pas très bien acceptée par les salariés.

Nous : mmm

E : Vous le verrez. On est un peu ce leurre de croire que ... en fait la fonction RH, elle est entre deux choses. Elle est entre le salarié ...

Nous : ... et entre la direction...

E : ... et la direction. Donc soit on suit le salarié, soit on suit la direction. Pour moi, il faut essayer d'écouter les deux. Mais on est quand même dans une fonction de direction. Il ne faut pas l'oublier. Donc parfois, on dit bah dis donc... bah dis donc.... euh la RH… elle est pas sympa. Elle fait si, elle fait ça. Elle veut pas faire si, elle veut pas faire ça. Je dis elle, elle en tant que responsable de la direction quoi.

Nous : D'accord.

E : Mais il y a aussi des salariés avec qui on voit euh... avec qui bah voilà euh, on crée des liens. Ça se passe bien. Mais bon. C'est la fonction hein. C'est une fonction qui n'est pas facile.

Nous : Est-ce que vous pensez que c'est une limite du temps partagé le fait que vous ne passiez pas trop de temps avec les salariés ou comme vous le dîtes, c'est vraiment lié à la fonction RH globalement?

E : Non, ça fait partie de la fonction. Après effectivement je pense quand même que dans une PME euh...

Nous : On crée plus de liens...

E : Oui. Dans une PME où les gens sont présents, on a plus de contacts parce qu'il y a moins de monde.

Nous : mmm

E : Dans un groupe de 200 salariés, on ne peut pas voir tout le monde.



Nous : Non.

E : On ne peut pas connaître tout le monde. Non. Pour moi, c'est... c'est la taille qui joue beaucoup et après si les personnes sont sur place ou pas sur place. Après dans une PME, il y a un côté plus euh... (réflexion). Le contact est beaucoup plus facile. Voilà euh... les gens se tutoient. Il y a plus un côté pas paternaliste mais euh... Quand on est dans un groupe euh... Plus le groupe grossit. Alors si vous êtes dans un groupe de 1000 salariés...

Nous : mmm

E : ... vous n'avez plus de contacts avec les salariés. Non. Là-dessus ce n'est plus possible. Hormis ceux qui sont dans votre proximité...

Nous : Géographique

E : Géographique voilà. Le reste… Non, ça c'est vrai, c'est un peu le côté... Après vous avez aussi des élus. Dans une grosse société, ou dans une structure où il y a plus de 50 salariés, quand il y a un CE.... euh... c'est, c'est... c'est ces personnes là qui sont quelques part l'interface avec les salariés.

Nous : mmm

E : Vous vous avez trouvé votre rôle, vous communiquez avec eux. Et... eux sont chargés de représenter les salariés. Après, il y en a qui viennent vous voir spontanément hein euh...Soit ça passe par le responsable hiérarchique, puis moi, ou par le RH ou le salarié vient vous directement.

Nous : D'accord.

E : Il expose sa problématique, ses souhaits etc. Et plus on grossit dans la taille de l'entreprise, et moins il y a de contacts. C'est difficile.

Nous : Oui. Et justement par rapport à ce milieu intermédiaire de la RH que vous disiez tout à l'heure, vous le ressentez aussi bien dans la PME que dans le gros groupe, c'est la même chose que de soit aller dans le sens de la direction...

E : (elle coupe la parole) C'est tout le temps.

Nous : Ouais.

E : C'est tout le temps, c'est tout le temps, c'est tout le temps. Parce que euh... les salariés sont en attente de beaucoup de choses. Dans l'idéal c'est euh... on veut être plus payé, on veut être plus formé, on veut... on veut qu'il y ait plus de monde euh... voilà... Et puis de l'autre côté, la direction va dire bah non euh on ne peut pas.

Nous : mm



E : On a un budget à tenir... au niveau de la formation, au niveau des salaires. Il y a pas d'embauches car il n'y a pas besoin d'embaucher euh... Voilà. Là vous êtes entre les deux.

Nous : mmm

E : Donc euh, l'idée, c'est d'écouter aussi les salariés, de retranscrire auprès de la direction. Et quand la direction explique qui vous dit, bah oui la direction aussi elle a aussi ses raisons, elle a ses bonnes raisons, de redescendre l'info en disant bah écoutez, non, c'est pas possible parce que voilà.

Nous : mmm

E : C'est... J'ai rencontré le DRH de ... (réflexion), sur Brest du Groupe euh... pas Alcatel, c'est euh... qui travaille avec Alcatel... Bon bah je ne sais plus. Et un jeune DRH qui m'a dit que si vous voulez faire ce métier là pour être aimé, changez de métier.

Nous : mmm

E : Bon c'est une phrase qui m'a un petit peu euh... choquée. Mais dans le fond, il n'a pas tout à fait tort.

Nous : Bah oui.

E : Il ne faut pas faire ce métier là pour être aimé. Maintenant, il y a des gens qui vous aimerons, des gens qui aimeront pas, des gens qui comprendront pourquoi vous faîtes les choses et qui comprendront pourquoi vous pouvez pas faire d'autres choses. Mais euh il faut... euh il faut… être, je dirai, en accord avec ses principes et ses valeurs mais la fonction RH c'est pas euh j'embauche et je forme...

Nous : Ouais.

E : ... la fonction RH... Moi je suis arrivée ici pour faire un, un PSE donc euh. Faut quand même savoir quand j'ai été recrutée euh... pour cette entreprise là, c'était pour mettre en place un plan de sauvegarde d'environ 20 salariés. Euh, bon je ne suis pas arrivée par la bonne porte quoi... (rires)

Nous : (rires)

E : Donc moi, je l'avais jamais fait euh... et ça ça fait partie du métier. On licencie, on sanctionne...

Nous : mmm

E : Après, il y a des licenciements économiques et bah voilà, malheureusement c'est la vie d'entreprise aussi. C'est pas la direction qui est venue un matin, bah tiens on va...

Nous : mmm



E : Il y a des ... il y a toujours des raisons qui font que... et voilà. Après, il faut, faut assumer. C'est pas facile. Quand on ne connaît pas les gens et qu'on les licencie euh... c'est pas personnel quoi...

Nous : mmm

E : Malheureusement vous verrez euh... voilà le RH c'est... le méchant de service quoi.

Nous : mmm. Et sur toutes les choses là, justement le temps partagé demande d'être très réactif je suppose par rapport...

E : (elle coupe la parole). mmm. Bah moi je suis rentrée à temps plein.

Nous : Ah oui.

E : C'était pas possible de rentrer à temps partagé... C'était pas possible de rentrer ici à temps partagé alors qu'il y avait un PSE. Ça demande beaucoup de travail euh... Et en plus moi dans mes missions professionnelles, je ne l'avais jamais vécu.

Nous : mmm

E : Donc il me fallait du soutien là-dessus euh... Donc voilà. Et c'est vrai que je... D'ailleurs je fais un aparté. Il faut pas... que fassent les entreprises et les dirigeants hein euh..., il y en a qui en ont conscience et d'autres peut-être pas, il faut pas confondre un RH avec un avocat ou un juriste.

Nous : mmm

E : Là-dessus euh... Parfois on fait un peu l'amalgame. On se dit, les RH c'est le droit social et puis voilà, ils maîtrisent et on y va. Non. Moi, l'avantage dans cette société là, je suis épaulée par un cabinet d'avocat pour vraiment des points litigieux.

Nous : Ouais

E : Et de l'autre côté, c'est pareil quoi. On en a parlé. Je dis voilà euh. Moi ma compétence, elle s'arrête pour euh... je dirai, évaluer le risque. On sait évaluer le risque. Voilà, attention. Derrière, dans le détail et dans le concret, il faut... il faut un juriste. Il faut un avocat.

Nous : Oui parce qu'il y a la valeur humaine aussi à intégrer...

E : Voilà. Donc voilà. Donc du coup, effectivement, c'est un métier qui n'est pas toujours... pas toujours facile euh...C'est très intéressant mais euh...

Nous : mmm

E : Quelques fois un peu difficile, j'avoue (rires).

Nous : mmm

(silence)

Nous : Par rapport aux mutations externes, donc euh...

E : L'impact de l'économie sur la fonction, c'est ça que vous voulez dire?

Nous : Oui. Qu'est-ce que... au niveau macro-économique, par exemple, a pu influencer le temps partagé.
Les contraintes internes, au niveau de l'organisation, seront abordées après.
(Silence)

Nous : Au niveau global, soit par exemple au niveau économique, technologique, sociologique, juridique, politique...

E : Alors pourquoi c'est en évolution quelques part ou pas?

Nous : Oui mais on ne va pas aborder tout de suite les changements induits, car ce sera le dernier axe, mais qu'est-ce qui cause en fait voilà ces changements?

E : Ces changements. Donc euh... cette mise en place de la fonction RH à temps partagé dans les entreprises...

Nous : Voilà.

E : ... qui n'existait pas forcément auparavant?

Nous : Oui. Voilà.

E : Avant on externalisait. Maintenant on internalise. Parce que je pense (rire étouffé)... qu'on a un environnement, je parle de la fonction RH, de plus en plus juridique.

Nous : mmm

E : Faut pas oublier que le droit social, c'est euh... beaucoup de jurisprudentiel et je pense qu'effectivement aujourd'hui... au niveau économique avec tout ce qu'on entend... C'est la mauvaise porte d'entrée mais effectivement on entend aujourd'hui beaucoup de... de licenciements, de plans sociaux, de choses comme ça.

Nous : mmm

E : C'est vrai que de confier ça à un avocat, c'est bien mais à un moment donné... Je pense que les entreprises ont pris conscience qu'il fallait une présence sur place de quelqu'un qui, justement aussi, peut être là en amont par rapport au juridique.



Nous : mmm

E : Et qui est aussi là pour être... être un contact... être un... un bras droit dans le meilleur des cas au niveau de la direction. Après euh, je pense que c'est surtout ça. On est euh ... Pour moi au niveau juridique et social, on est de plus en plus encadré. On demande de plus en plus de choses à l'entreprise au niveau des accords, au niveau des procédures.

Nous : Ouais.

E : Et tout ça euh. Ça part d'en haut et voilà euh... ça finit, ça finit dans l'entreprise en disant euh oui bah moi...

Nous : Comment on fait?

E : ... Comment on fait? Avant le dirigeant, il faisait tout hein.

Nous : mmm

E : Le gérant de PME, il avait pas besoin des RH. Et maintenant, le gérant de PME il dit bah moi j'ai plus le temps. C'est une question de temps. Moi euh moi... mon... c'est le business entre guillemets mon job. Euh la partie euh la partie RH, la partie gestion de salariés euh... Voilà, c'est pas possible. Et je pense que c'est lié un peu... ouais à... à l'environnement économique qui n'est pas forcément bon. Il y aurait meilleur... Alors je vais dire à contrario, on n'aurait pas de situation économique euh aussi grave entre guillemets, est-ce qu'il y aurait autant de fonction RH? (réflexion). Je pense. Euh c'est une fonction qui a toujours existé hein. Maintenant elle existe un peu plus.

Nous : Oui. On en parle...

E : On en parle plus.

Nous : On l'étudie...

E : Mais c'est lié aux contraintes de l'entreprise. C'est lié aux contraintes euh... Tous les jours on a l'actualité sociale. Tous les jours on nous dit ah voilà, ça change. Il y a une réforme de si, il y a une réforme de ça...

Nous : mmm

E : ... au niveau des formations, au niveau du juridique, au niveau de la paye hein euh. Parce que pour moi la paye, attention, c'est partie intégrante de la fonction RH. On a tendance à dévaloriser cette fonction là.

Nous : mmm



E : Moi j'ai commencé par là. Je peux dire que c'est très important pour l'entreprise. Avant, il y avait beaucoup de choses qui étaient conçues en externe et on se rend compte que c'est la perte aussi du... du savoir.

Nous : mmm

E : C'est la perte de tout. Quand on commence... quand on externalise, et qu'à un moment donné on se dit oh oh là là, on n'a plus la maîtrise...

Nous : mmm

E : ... on reprend tout et voilà. Je pense que c'est important. Après ça dépend de la taille de l'entreprise mais euh...

Nous : Il vaut peut-être mieux faire venir les compétences spécifiques à l'intérieur de l'entreprise que d'aller les chercher... et externaliser…

E : C'était mon thème de stage (rires).

Nous : D'accord.

E : Mon thème de mémoire où c'était... justement l'externalisation de la fonction RH.

Nous : Oui.

E : Après c'est mon avis euh, c'est subjectif. Et je pense que beaucoup d'entreprises euh... Dans une PME, c'est facile d'externaliser...

Nous : mmm

E : ... je dirai jusqu'à 30, 50 salariés, la partie, ce que j'appelle paye, peut être externalisée. La partie conseil peut être externalisée. Mais plus on grossit...

Nous : Mieux vaut euh...

E : Plus il faut quelqu'un. C'est pas possible. Et c'est vrai que dans une PME, il est pas nécessaire d'avoir quelqu'un à plein temps. (réflexion)

Nous : mmm

E : Euh... bon, après ici, 230 salariés, c'est un choix de l'entreprise de ne pas avoir quelqu'un à plein temps.

Nous : mmm



E : Voilà, euh... Dans une PME de 20 à 50 salariés, (réflexion). Je pense effectivement qu'on peut être à temps partagé. Parce que... Parce que voilà il n'y a pas un besoin de 5 jours par semaine dans une entreprise forcément de 20, 30 salariés quoi. On peut gérer.

Nous : Il n'y a peut-être pas le budget non plus...

E : (elle coupe la parole). Après il y a une histoire de budget, on est tout à fait d'accord (rires)...

Nous : mmm

E : ...parce que l'entreprise elle vit, elle vit avec ça. Elle a un budget donc euh... Après c'est ou un choix budgétaire de pas prendre quelqu'un à plein temps, ou c'est aussi un choix... un choix logique aussi de ne pas avoir quelqu'un à plein temps en RH.

Nous : mmm

E : Donc euh... je pense que c'est une fonction qui va se développer en temps partagé euh.

Nous : mmm

E : Parce qu'on est beaucoup dans des créations... il y a beaucoup d'entreprises, de petites entreprises qui se créent et puis qui grossissent, qui grossissent et voilà.

Nous : mmm

E : Mais dans un grand groupe euh, le temps partagé euh...

Nous : Ouais.

E : Je suis plus sceptique.

Nous : Vraiment plus sur les PME.

E : Ouais. Tout à fait. Ah oui oui oui, j'en suis convaincue.

Nous : Même à partir de 150 salariés, à la limite euh...

E : Ouais, là vraiment pour moi c'est atypique d'avoir une entreprise de 230 salariés qui fait appel à du temps partagé.

Nous : Oui, c'est vrai.

E : Je sais pas, je pense qu'au niveau... du groupement d'employeurs, il y a d'autres RH. Par contre je ne sais pas du tout effectivement la... la structure de leur entreprise d'accueil, savoir si elles sont aussi grosses, moins grosses.



Nous : mmm

E : Généralement, c'est pas forcément des grosses entreprises. Ici, c'est un choix euh... vraiment un choix... et d'une part budgétaire et euh... Il y a quelqu'un qui est déjà là donc euh... bon. C'est essayer. Il y a quelqu'un à plein temps. Il y a eu une carence. C'est de se dire on va essayer avec quelqu'un à temps partagé et on verra. Voilà.

Nous : D'accord. Est-ce que vous pensez euh, par exemple, que la mondialisation, c'est un grand thème, mais, justement la recherche de compétitivité des entreprises toujours plus forte, amène aussi à créer des structures RH ...?

E : Ah bah, il y a deux choses hein. Soit on délocalise. Si on délocalise entre guillemets les compétences euh... elles sont moins nécessaires ou...-je sais pas comment dire-sur le territoire.

Nous : mmm

E : Soit on délocalise pas et c'est vrai que les, ces entreprises fr...françaises qui restent en France, je pense que oui euh...parce qu'aujourd'hui, on parle de gestion de carrières, on parle de développement des compétences... On... on revient dans le sens inverse. Bon là on a eu cette année un nouvel accord qui est ... sorti du chapeau du gouvernement (rires) au niveau de l'emploi des séniors…

Nous : mmm

E : ...où c'est venu de se dire à un moment donné euh... notre compétitivité, elle passe aussi par la... je dirai le savoir-faire et le savoir-faire, il est pas forcément aux mains des personnes de 30 ans. Il est aussi... surtout pour moi dans les mains des personnes... qu'on dit séniors...

Nous : mmm

E : Et euh... je pense qu'à un moment donné, là on est en train de se dire on fait marche arrière parce qu'aujourd'hui, les séniors, 57-58 ans, ils s'en vont euh les retraites et tout ça. Et là euh... je pense effectivement... pour moi c'est lié.

Nous : Il y a un besoin.

E : Il y a un besoin parce qu'une entreprise, il faut, à un moment donné, qu'elle puisse aussi s'organiser pour transmettre ce savoir et ce savoir-faire. Et cette transmission, elle se fait que si...

Nous : Elle dépend de la RH.

E : Et voilà. Elle passe par la fonction RH parce qu'il faut mettre en place des tutorats. Il faut mettre en place euh... il faut mettre en place des choses qui assurent la pérennité de l'entreprise... Dans 5 ans, dans 10 ans, la personne elle sera partie, mais derrière euh il y aura une relève quoi. Donc oui...Je pense qu'il y a un impact effectivement.



Nous : mmm. D'accord

E : La solution de facilité de tout délocaliser, elle est pas euh... elle est pas dans toutes les entreprises. Et heureusement.

Nous : mmm. C'est sûr. Et sinon, au niveau des nouvelles technologies, par rapport à Internet et tout, est-ce que vous pensez que ça peut impacter euh le métier RH à temps partagé?

(silence)

Nous : Les nouvelles formes de communication qui sont plus rapides...

E : Est-ce que ça a un impact sur la fonction RH à temps partagé ... ? (réflexion). Pas spécialement à temps partagé sur la fonction RH. Oui, comme toutes les fonctions. Euh...

Nous : Sauf que justement les PME, avec toutes les nouvelles technologies, ont un besoin euh... par rapport à la RH et on retombe sur ce qu'on disait que...

E : (elle coupe la parole). Je sais pas. Voyez, c'est une question que je ne me suis pas posée puisque que maintenant... ça fait tellement partie... bah du quotidien en fait je dirai...

Nous : mmm

E : Une entreprise où il n'y a pas Internet déjà...

Nous : Ca n'existe plus.

E : Quasiment pas. Enfin moi... j'en ai jamais rencontré en tout cas (rires). Avec ma grande expérience et mon grand âge (rires)...

Nous : (rires)

E : Maintenant, on met en place tous les systèmes Intranet euh... Après je pense que c'est très proche à chaque entreprise. Il y a des entreprises qui développement beaucoup ce qu'on appelle effectivement les NTIC pour justement euh, que ça soit une interface entre les salariés et.... et la RH en l'occurrence. On peut euh... tout ce qui est, tout ce qui est justement gestion euh.. gestion ... de tous les documents administratifs. Je dirai les feuilles de congés...

Nous : mmm

E : ... jusqu'à je sais pas quoi. Ça se met en ligne et puis chaque salarié peut y avoir accès. Donc euh... après je pense que c'est... c'est chaque entreprise qui fait que. C'est vraiment très très propre à l'entreprise.

Nous : mmm



E : Après ça dépend du secteur d'activité. Moi, quelqu'un de la production, il n'a pas Internet quoi euh...

Nous : mmm

E : On est dans euh ... dans le contact avec son responsable et puis son responsable lui transmet. Je pense que... oui, je pense qu'il y a des choses à mettre en place et ça peut être un... ça peut dégager du temps à... au RH, de ne plus à avoir à gérer en direct euh... comme euh... des petites choses comme la demande de congés... comme euh... Je sais pas moi, qu'est-ce qu'on pourrait... Qu'est-ce que j'avais vu moi par le passé? J'ai du aller dans des entreprises où il y a avait pas de choses mises en place au niveau de l'Intranet. Tout ce qui concerne les documents de formation, le DIF...

Nous : mmm

E : ... et autres euh... Sans passer par nous quoi.

Nous : mmm

E : De se dire voilà, il y a un premier... il y a un premier niveau où il peut y avoir une connaissance, un accès... accès à... accès aux données qui m'intéressent. Et après, on va euh... Mais c'est... non. Ça dépend pour moi vraiment des entreprises.

Nous : D'accord.

E : Aujourd'hui pour moi, le... le basique c'est Internet... le.... la messagerie et puis voilà quoi.

Nous : mmm

E : Je sais pas si c'est un facteur. Je ne pourrai pas vous dire.

Nous : D'accord.

(silence)

Nous : Et au niveau sociologique ?

E : Oui??

Nous : Quand je dis niveau sociologique, je parle des valeurs, euh... des changements de mentalité, de la culture, etc. Est-ce que vous pensez, à un niveau large, niveau macro, que cette dimension sociologique a un impact sur le métier de RH à temps partagé ? Ou pas directement, ou pas du tout?

(silence)

E : (soupir). (réflexion). Je ne sais pas. (rires).



Nous : (rires)

E : Il faudrait que vous me disiez plus précisément si vous constatez quelque chose en particulier. Si moi je vois concrètement dans ce que je fais aujourd'hui, ça a un impact euh là? (réflexion). Je sais pas. Vous avez ... non...?

Nous : Peut-être qu'avec justement cette euh... cette montée (insistance) en puissance de la structure RH, enfin du besoin RH. On demande plus euh... On recrute plus de RH du coup mais on reste en temps partagé.

E : Euh... (réflexion). Alors, il y a une montée... Moi, je m'étais dit à un moment donné qu'il y aurait pu, quand je suis sortie des études, je m'étais dit à un moment dit, les RH ça va... A un moment donné, il y a eu un boom énorme (insistance). On cherchait des RH, des RH, des RH, des RH. Je me suis dit, à un moment donné, ce n'est plus possible, euh... ça va stagner, ça va décroître euh. J'ai pas ce sentiment.

Nous : mmm

E : Euh (réflexion), et pourquoi effectivement..., bon après je me répète. Pourquoi on a encore besoin des RH ? Pourquoi euh... ce besoin ne baisse pas ? Parce que euh... les entreprises... on demande de plus en plus de choses aux entreprises.

Nous : mmm

E : Moi, je suis convaincue que (réflexion)... que les entreprises sont de plus en plus sollicitées de part et d'autre euh... pour tout l'extérieur. Alors ça peut être sociologique, économique, euh... Je sais pas...

Nous : Les réseaux....

E : Ouais... euh...

Nous : Juridique aussi.

E : Oh ouais. Moi, enfin moi pour ma partie RH, je vois plus l'aspect juridique dans un premier temps.

Nous : mmm

E : Je le vois. On est voilà euh.... si on n'est pas abonné à droite, à gauche... Nan nan mais... Alors, ça pour moi, c'est quelque chose de fondamental. Et c'est quelque chose de fondamental. Et c'est quelque chose qu'il faut aussi faire comprendre aux entreprises, car les entreprises ont l'impression que la RH, elle sort avec euh... voilà, toutes ses connaissances de euh... de son expérience euh... de ses diplômes. Mais euh Internet c'est bien, mais Internet ça a des limites quoi. Si on n'a pas des aspects à droite, à gauche, on n'a pas d'informations.

Nous : mmm

E : Donc euh… à aujourd'hui, il y a un minimum, je dirai pour moi, vital (rires) dans la fonction. Effectivement, on a un Code du Travail, on a un mémento social. Ça peut-être un Lamy... Paye euh et après derrière il faut... il faut... être au courant de ce qui se passe au niveau de l'actualité sociale.

Nous : mmm

E : Même si euh... il y a des choses qui arrivent. On se dit, oh mon dieu, il va falloir que je me penche sur le sujet. Je dis n'importe quoi, les travailleurs handicapés euh, la réforme euh... de dire oui oui oui oui... mais euh... C'est une fonction qui est tellement happée par le quotidien qu'on a des fois pas le temps de prendre du recul et de se pencher sur euh... des... des choses de plus grande envergure quoi.

Nous : mmm

E : On essaye. Et après, je dirai, c'est en fonction de ce que souhaite la direction.

Nous : mmm

E : Le RH, il est lié à la direction. Il faut lui donner les billes. Il faut lui dire, il faut qu'on fasse ça car si on fait ça et bah euh... Parce que la RH, on a du vous le dire en cours, c'est un centre de coûts. On dit tout le temps, la fonction RH, ça coûte, ça rapporte pas.

(rires)

E : Alors on apprend après à dire, attention la RH ça coûte mais ça peut rapporter. Et c'est vrai que c'est aussi le rôle du RH que... quelques part de dire bah que ce mode fonctionnement là euh... et bah ça peut plus le faire quoi parce que... parce qu'on perd de l'argent. On peut... on peut mettre en place d'autres choses qui font que... Bon bah les séniors, ça en fait partie. Pour éviter une pénalité, il faut mettre des choses en place. Travailleurs handicapés... pour éviter les pénalités, il faut mettre des choses en place. Ça c'est des choses euh. Pareil, la gestion de carrières, la gestion des compétences, moi j'en fais pas.

Nous : D'accord.

E : Pour moi, c'est un beau grand... un bien grand mot, la gestion de carrières et la GPEC. Et en fait concrètement, il y a des entreprises qui mettent en place les choses : cartographie de l'emploi euh... etc etc mais euh .... (quelqu'un se rend dans son bureau, l'entretien est donc interrompu).

E : C'est des choses qui veulent dire beaucoup de choses. Après, qu'est-ce qu'on met derrière… C'est de mettre en place une structure dans l'entreprise et voilà euh.. il y a des postes, il y a des évolutions possibles euh… Et demain, les postes là, est-ce qu'ils vont continuer à être là ? Est-ce que on ne va pas… le monsieur là il va partir… Voilà. Maintenant, moi, j'ai jamais mis en place de cartographie. Euh… je l'ai vu voilà.



Nous : mm

E : Je suis passée par une structure qui avait le temps, qui avait les moyens aussi parce que attention, il y a des structures aussi où… c'est pas plus protégé mais euh… Il y a des structures qui ont plus le temps et qui se penchent véritablement : on fait une cartographie, on fait appel à un cabinet extérieur. Voilà, on se penche dessus. Et puis derrière, on… on fait de la GPEC euh… bah au quotidien…

Nous : Oui.

E : … ce que j'appelle du quotidien. Donc là, ça en fait partie. Des entreprises qui acceptent de faire de la polyvalence, d'autres pas. Voilà. C'est énormément de travail la GPEC hein. On fait ça, on fait pas autre chose quoi.

Nous : Oui, ça peut durer plusieurs années.

E : Exactement. Donc euh… pour moi, il y a un minimum et je dis qu'à un moment donné, il faut quand même se dire, voilà, il y a une pyramide des âges, comment on fait au niveau des postes. L'entreprise, demain… Vous parlez, voyez, vous me parlez de la … structure macro-économique et de la compétitivité, oui. Là aujourd'hui, nous, on est dans un secteur…- nous, je dis nous car… moi je… même si c'est pas mon employeur, je travaille, je suis dans l'entreprise donc je dis nous… Euh… nous avons des problématiques par rapport au marché. Enfin, je veux dire on… on est dans un secteur très concurrentiel euh… Il faut un moment donné se dire euh… notre fonctionnement tel qu'il est là euh… est-ce qu'il est bon ? Est-ce qu'on peut l'optimiser davantage ?

Nous : mmm

E : Et euh, euh… voilà. Et ça c'est des questions que toute entreprise se pose à un moment donné parce que c'est le marché qui fait que. Voilà. C'est des choses qui arrivent quasiment, de manière évidente.Et à un moment donné, on se dit, qu'est ce qui fait qu'on pourrait mieux fonctionner ? Qu'est-ce qui fait qu'on pourrait, entre guillemets, ramasser des parts de marché.

Nous : mmm

E : C'est parce que les salariés – parce que c'est le salarié, il faut pas l'oublier et ça fait partie de ma fonction, c'est le salarié qui est le cœur de l'entreprise –

Nous : mm

E : Euh… Parfois, il faut dire attention, euh … C'est aussi ça le rôle du RH, c'est de dire à la direction qu'il faut donner les moyens au salarié de… d'aider l'entreprise à… à avancer.

Nous : Oui.



E : Donc euh oui… quand on dit macro, oui, c'est tous les jours en fait. C'est dans le fonctionnement de l'entreprise où on se dit bah tiens là euh… là il faut qu'on change notre mode fonctionnement. Là on change… on change. Les métiers étaient cloisonnés, et maintenant on part sur de la polyvalence.

Nous : D'accord.

E : On met en place des plans de formation. Voilà. On forme énormément. Et ça c'est super quoi. Moi, je trouve ça intéressant.

Nous : mm

E : Après, c'est le salarié qui perçoit ou qui perçoit pas bien ce qu'on est en train de faire. A nous de lui expliquer pourquoi on le fait.

Nous : Oui, c'est le rôle de… du RH.

E : C'est le rôle du RH, du responsable euh… ça se communique beaucoup en CE. Le CE est l'organe, enfin dans les groupes, le CE et les délégués syndicaux, voilà c'est euh… les personnes, je dirai pas qu'il faut avoir dans la poche, parce que c'est pas l'expression, mais avec qui il faut une bonne entente et un bon climat quoi.

Nous : mmm

E : Parce que si ça se passe mal euh… ça se passe mal après partout. Moi, j'ai vu des entreprises où c'était hyper serré, où les CE, il y avait … 15 personnes autour de la table et où euh… bah voilà. C'était très difficile parce que… C'est aussi la fonction RH, beaucoup de relations avec les partenaires sociaux.

Nous : mmm

E : C'était hyper important. Euh, et puis je veux dire, on peut pas changer les rites comme ça. On peut pas faire… Dans une PME, où il y a pas de représentants de salariés, c'est plus facile.

Nous : Oui.

E : Voilà euh… faut prendre des décisions. On explique pourquoi on le fait dans des entreprises où il y a des CE. Nous, on en a deux. Il y a des délégués syndicaux sur les deux sites… voilà. On ne fait pas ce qu'on veut quoi. Et il faut communiquer. Et ici, on a bien conscience que de toute façon euh… ce sont des partenaires.

Nous : D'accord.

E : Moi, je les vois comme des partenaires. On n'est pas toujours d'accord. On ne sera jamais toujours d'accord mais euh… Bon, moi, ça se passe bien. Et je trouve que j'ai cette chance là où il… où on arrive à dire les choses. Bon. Il y a des structures où ça se passe moins bien, il y



a plus de… de distance…. Euh… c'est la direction… C'est jamais bien ce qu'elle fait donc euh. (rires)

Nous : (rires)

E : Après, c'est bien quand on nous dit merci. Moi je trouve ça formidable. Voilà, il y en a qui viennent me dire merci pour une formation. Et il y en a d'autres qui diront, « moi ça ne m'intéresse pas » quoi. Et ce jour-là, on a l'impression de perdre son temps quoi.

Nous : mmm

E : Quand on dit « ouais, ça ne m'intéresse pas »…

Nous : Il faut prendre du recul.

E : Il faut prendre du recul mais des fois…

Nous : C'est difficile.

E : C'est pas facile. Et heureusement, d'autres fois, il y a des gens qui viennent… des salariés…

Nous : … qui savent pourquoi vous faîtes si…

E : Ouais, ça y est. J'ai gagné. Voilà pourquoi j'existe quoi. (soupir) (rires)

Nous : (rires). Et justement par rapport à ça, c'est un peu des mutations externes. Vous pensez que ce changement de vision, dans l'entreprise, qu'ont les salariés, ça a pu… ça a pu mettre en place cette fonction à temps partagé, cette demande un peu de… de relations avec les syndicats… ?

E : Je pense que … ouais, il y a deux façons de voir. C'est euh… (réflexion). Là euh… je suis en plus dans une entreprise où il y a une carence sur le poste. Il y a eu un RRH pendant euh… tout le temps. Il est parti. Il n'y a pas eu un souhait de le remplacer dans une période immédiate. Donc, il y avait une personne qui était restée là, donc l'assistante du personnel. Et euh… le directeur…

Nous : Elle travaillait à temps partiel ?

E : Tout à fait. Le directeur, qui travaille à temps partiel et le responsable… le directeur opérationnel qui, lui, prenait la fonction RH. Et je pense effectivement, qu'il y a eu peut-être un moment donné où les salariés, les élus ou même la personne s'est dit, non c'est plus possible.

Nous : mm



E : Voilà, c'est plus possible parce que… même voilà… Il y a eu 2 personnes, plus les élus plus… qui ont émis le souhait. Mais euh, ouais je pense qu'à un moment donné, on s'est dit c'est plus possible. Donc avant de reprendre un plein temps, on va prendre un temps partagé et on verra. Et je pense que la solution, elle se gère… elle se gère bien.

Nous : Oui.

E : Donc oui oui. Je pense que … Je sais pas si le salarié est lui-même demandeur hein.

Nous : Inconsciemment peut-être.

E : Inconsciemment parce qu'il rencontre des difficultés… certaines difficultés sur son poste.

Nous : Oui.

E : Je pense que la fonction RH, elle est peut-être aussi demandée par l'encadrement. Je dirai euh, un responsable de prod' euh…

Nous : Un manager des équipes euh…

E : Ouais euh… A un moment donné, il a des questions vraiment… sur ce que j'appelle sur la fonction des gens. Et il ne peut pas ne pas avoir quelqu'un en poste quoi. Et la direction, c'est pas le rôle de la direction. Donc bon ouais. C'est plein plein de choses qui viennent se rencontrer à un moment donné je pense.

Nous : D'accord.

(silence)

Nous : On a pas mal parlé des mutations internes, en plus des mutations externes.
On avait une petite question. Je reviens sur le premier axe. Au niveau juridique, comment ça se passe pour vous le contrat de travail ? Votre employeur, c'est le groupement d'employeurs ?

E : Alors, moi en tant que salarié, c'est ça que vous voulez dire ?

Nous : Oui en tant que salarié RH à temps partagé.

E : Oui, tout à fait. Moi je suis… euh… Alors, Franck Delalande n'aimerait pas que je dise ça (rires)

Nous : (rires)

E : Je le dis Franck. (rires). C'est la similarité avec le travail temporaire, juste pour ça (insistance). Autrement, c'est pas la même chose et je l'avoue. Je suis salariée Vénétis. Je suis euh… sous contrat de travail Vénétis et je suis sous convention collective de Vénétis.



Nous : D’accord.

E : Donc, moi je ne suis pas sous la convention plasturgie, comme il existe ici ou convention BTP comme il existe là-bas.

Nous : mmm

E : Je suis convention caoutchouc. Par contre euh… Excuse-moi Franck. C’est comme du travail temporaire euh…je ne dois pas avoir moins de… je ne dois pas être pénalisée par rapport aux salariés titulaires dans l’entreprise où je suis présente. C’est-à-dire, les avantages sociaux que peuvent percevoir..

Nous : … ici les salariés…

E : Ici les salariés : une prime, euh... généralement, ça se situe à ce niveau là… euh je dois en bénéficier dans les mêmes conditions.

Nous : OK, d’accord.

E : Donc ici …j’ai.. je… il y a une grille de rémunérations, des coefficients et voilà quoi. C’est la même chose.

Nous : OK. Et par rapport à votre autre entreprise de BTP ?

E : C’est un peu particulier parce que mon autre entreprise BTP, ils ont 3 conventions collectives différentes.

Nous : Oh !

E : Oui, oui c’est… c’est énorme donc euh… à priori, oui c’est la même chose mais c’est vrai que je sais… C’est une toute petite structure. Il y a moins d'avantages.

Nous : Oui.

E : Donc clairement euh…

Nous : C’est par rapport à celle-ci que vous regardez.

E : Oui. Après, c’est de voir ce qui… Il faut toujours essayer de voir… Alors c’est ça qui est un peu aussi délicat parfois, c’est… c’est… et c’est ce qui est aussi, entre guillemets (rires), ce qui fait sourir quand on est RH, c’est qu’en RH, on voit tout ce qui se passe. Donc on sait. Donc on peut pas nous dire bah non…

Nous : Non.

(rires)



E : Donc c'est vrai que Vénétis n'est pas forcément au courant de… des… de tout ce qu'il y a d'existant dans l'entreprise utilisatrice. Et la fonction RH, c'est la première qui le sait.

Nous : Bah oui.

E : Je serai embauchée comme dessinatrice, je saurai peut-être pas ce qui se passe.

Nos : mm

E : Donc après c'est euh.. (réflexion), la… la transparence de l'entreprise qui accueille, de dire bah voilà, tout ce qu'on a, comme un intérimaire. Bon, Franck n'aime pas ça mais je parle juste au niveau de la structure rémunération, on va dire ça. C'est la même chose pour moi. On peut pas être pénalisé quoi donc euh…

Nous : Oui.

E : C'est comme si demain il m'embauchait, bah voilà, il m'embaucherait sur les mêmes conditions.

Nous : mm

E : L'autre côté, oui oui j'ai pas euh… fait attention mais grosso modo oui, je suis pas euh… je suis dans les clous on va dire.

Nous : D'accord. Et par rapport à vos congés du coup ? Ça se passe comment ? C'est vous qui…

E : Alors, il y a 3… c'est tripartite hein. Et euh… c'est moi, c'est l'entreprise qui accueille, l'entreprise adhérente d'ailleurs…

Nous : Ouais.

E : … et Vénétis.

Nous : mm

E : Donc euh, quand j'étais à plein temps ici, ça ne me posait pas de problème. Maintenant, je suis passée à temps partagé depuis quelques mois. Donc, effectivement, comment ça se passe ? Bah c'est moi qui, au départ, … soit l'entreprise a des fermetures imposées qui… dans les 2 entreprises, c'est le cas : l'été, noël. Donc, on ne se pose pas de questions. Pour le reste, et bien c'est comme tout salarié… je fais une demande. Est-ce que …

Nous : Donc à votre employeur, à Vénétis ?

E : Tripartite. Alors, j'ai jamais posé la question voyez-vous. Mais je me suis posée cette question parce qu'effectivement, j'ai demandé des congés des deux côtés. Est-ce que c'est



mon employeur qui dit oui, qui dit non ? Et s'il dit oui et que mon entreprise utilisatrice me dit non, ça ne m'arrange pas.

Nous : mmm

E : Quelque part, il a ce pouvoir de refuser quoi. Je pense que c'est mon entreprise…mon employeur, c'est Vénétis. Et après Vénétis, de voir peut-être avec l'entreprise d'accueil de voir pourquoi c'est pas possible.

Nous : mmm

E : J'ai pas eu ce problème là. Euh... maintenant… après, c'est vrai, il faut faire attention quand on est à temps partagé, de se dire, sur quel jour je prend mon congé. Si je prends mon lundi… voilà, j'ai que mon lundi donc si je loupe mon lundi, je ne les vois pas de la semaine.

Nous : mm

E : Donc là, c'est plus de la gestion personnelle, de se dire est-ce que je peux…

Nous : … par rapport à l'entreprise…

E : Oui, c'est ça. Le nombre de jours où on est euh… je prends une journée le lundi, bah c'est mort. Ma semaine… je ne reviens pas avant 15 jours.

Nous : Ouais.

E : Donc là euh… ouh !

Nous : Quand on revient euh…

E : C'est voilà euh... il y a moins de latitude quoi. C'est un peu plus… pas plus contraignant mais… bon.

Nous : D'accord.

E : C'est vrai que quand on est tout le temps dans une structure, on prend 3 jours dans la semaine, une semaine, on revient, bon. Mais quand on est peu de temps dans une entreprise et qu'on prend son congé sur cette période là, c'est pas facile. Je pense que c'est un peu plus compliqué.

Nous : Oui.

E : Bon. Après, c'est… faut se faire à l'idée hein.

(rires)

Nous : D'accord.



E : Après, je pense qu'il est possible d'aménager euh… Après, il y a des jours fixes, je pense qu'à un moment donné… Moi, j'ai un autre collègue, qui n'est pas en RH, qui travaille sur trois entreprises.

Nous : Oui.

E : Bon bah il y a des… Quand l'entreprise ferme une journée, il bascule sur une autre journée. La semaine d'après, il… voilà. Je pense qu'on peut réguler.

Nous : Oui.

E : Si je dois prendre un lundi et que je vois que ça me pénalise. J'ai besoin de prendre mon lundi d'un point de vue personnel et que ça me pénalise d'un point de vue de mon travail, euh, j'en parle ici. Je dis oh la la, je serai 3 jours là au lieu de 4 et … je pense que ça posera pas de problème quoi.

Nous : mm. Oui après, c'est savoir euh…

E : C'est savoir s'adapter.

Nous : D'accord. Très bien. On a pas mal traité les changements induits par ces contraintes externes et internes. J'ai juste une dernière question par rapport aux changements induits euh.... remarque, on en a pas mal discuté... (réflexion). Vous pensez que le temps partagé permet vraiment à l'entreprise de grandir, de se développer?

E : Ouais, je pense. Oui.

Nous : De répondre à des besoins, d'aller chercher des compétences externes à l'entreprise et de les amener en interne...

E : Oui tout à fait. Enfin, moi euh... je suis convaincue. Je ne connaissais pas ça avant d'avoir fait la formation continue en RH à l'IGR, avec Franck Delalande. Et je trouve que c'est...

Nous : Vous l'avez rencontré à l'IGR?

E : Oui. Il donne des cours.

Nous : Ouais.

E : Et euh... C'est vrai que... Enfin, je connaissais quelqu'un dans mes cours, qui mettait en place un groupement d'employeurs.

Nous : mmm

E : Mais c'est vrai que... je ne connaissais pas ce système là.



Nos : D'accord.

E : Vraiment... un RH, il est présent ou il est pas présent, il appartient à une entreprise ou il appartient pas quoi. Je m'étais dit, ce n'est pas possible. J'ai vraiment découvert. Et je me suis dit, mais oh... effectivement, c'est une super idée quoi...

Nous : mmm

E : … parce qu'il y a des PME qui ne veulent pas embaucher des RH parce qu'ils n'ont pas le budget.

Nous : mm

E : Et la réponse, c'est de se dire mais euh... le budget, vous le divisez quoi. C'est tout. Vous avez besoin d'une compétence, cette compétence en vous la... la donne sur deux jours. Vous, ça vous coûte moins que forcément du conseil derrière euh... que du prud'homme quand ça se passe pas bien...

(rires)

E : Et je pense que oui. Je pense que pour moi, ça doit se développer et je... je comprends pas pourquoi euh... ça ne se développe pas plus. Enfin, j'ai pas cette impression là.

Nous : Ça met du temps.

E : Ça met du temps. Ou alors, il y a peut-être des personnes qui le font directement, je ne sais pas.

Nous : mmm. Oui, par le multisalariat...

E : Après, il y a le système de portage aussi qui existe. Voilà... donc euh...

Nous : Ouais. Il y a différentes formes de temps partagé.

E : Il y a différentes formes de temps partagé. Oui.... mais pour moi.. je... je... mais à tous niveaux. De toute façon le temps partagé - je parle en RH comme dans toutes les fonctions – pour moi ça répond à un besoin d'une... mais d'une taille (insistance).

Nous : mmm

E : Je suis convaincue qu'au-delà d'une certaine taille, de toute façon, il faut quelqu'un à plein temps quoi.

Nous : Oui.

E : C'est plus possible. Moi je pense que là je suis euh... Peut-être qu'à terme, je serai à 3 jours et à 2 jours. Vous voyez, ça risque de se ...



Nous : Du coup, l'autre entreprise va se développer?

E : Ah bah, l'entreprise se développe. Donc, bon après, c'est pas moi. C'est mon Groupement qui prendra la décision (rires). Mais un jour c'est... c'est chaud hein.

Nous : Oui, parce que 230 salariés dans l'autre entreprise...

E : Et on me dit 3 jours euh.... En même temps, je suis là depuis un an... un an et demi euh... ça y est je... je suis en place.

Nous : mmm

E : C'est, je dirai... euh. Par contre, la difficulté que, à mon avis, il existerait en temps partagé en RH, c'est effectivement de rentrer en même temps sur deux entreprises.

Nous : Oui.

E : Ça se fait euh... moi j'ai eu... moi je considère que c'est un avantage pour moi de rentrer par une entreprise d'abord. De... de.... d'apprendre à connaître le mode de fonctionnement, de ce qui existe. Et puis, de passer à temps partagé. Je dirai pas de moins m'investir dans celle là, mais du coup de...

Nous : ... d'être déjà intégrée...

E : Voilà. On est déjà intégrée, et de l'autre côté, allez, on y va. On assimile, on apprend... parce que... c'est comme dans tout métier, il y a une période où il faut apprendre.

Nous : mm

E : Euh... la RH, moi je trouve que c'est une fonction très transversale donc euh... Il y a tout ce qui existe, tout ce qu'on doit savoir... Voilà donc euh... tout ce qui écrit, tout ce qui est pas écrit quoi. Comprendre les usages. Il y a plein plein de choses. En même temps, je pense que ça doit être euh... oui assez intéressant.

(rires)

E : Pas évident. Moi je sais que ça s'est super bien passé par rapport à ça.

Nous : Est-ce que vous avez vu une évolution, je parle au niveau du métier RH?

E : Du métier en lui-même?

Nous : Oui.

E : Alors, je me répète, mais je trouve que de plus en plus, de plus en plus... On est de plus en plus sollicité... Et c'est très bien. On fait de plus en plus appel aux RH sur certains points euh..



Et par contre, on en demande enfin... on demande aux RH d'être de plus en plus euh (réflexion). Comment dire? D'en savoir plus quoi.

Nous : D'être en veille permanente.

E : En veille permanente tout le temps, tout le temps, tout le temps. Euh... Moi, je suis convaincue qu'on ne peut pas tout appliquer dans une entreprise. C'est impossible. De toute façon, on ne fonctionnerait pas. Après ..., c'est très subjectif. L'inspection du travail ne dirait pas ça. Mais euh... il y a tellement de choses (insistance)... C'est pas possible. Même à temps plein. Mais euh… c'est pas possible de tout mettre en place. Après bon euh…Tous les jours, on lit des trucs, et on se dit qu'il faudrait faut faire ça, ça et ça. Oh la la faut mettre en place ça. C'est… ouais... je pense que c'est une fonction qui grandit, euh…

Nous : Qui évolue…

E : Oui, qui évolue. Il faut euh… Moi euh… j'ai pas toujours été RRH, mais j'ai été sous des DRH. Et euh, j'avais pas ce sentiment… On dit souvent que le RH, c'est le pompier de service. C'est vrai hein…

Nous : mm

E : Je sais pas. J'ai l'impression que euh… c'est de plus en plus qu'on demande. De plus en plus, de plus en plus, de plus en plus. La veille est hyper importante.

Nous : mmm

E : Et ouais euh… et puis euh, comme dans tout métier, les gens posent des questions. Il faut savoir y répondre quoi. Et des fois, on sait pas y répondre. Donc on dit « bah oui, on va voir… ».

(rires)

E : Moi, je trouve que c'est de plus en plus, vraiment. Mais bon. Je pense, c'est ce qui fait la richesse du métier.

Nous : Oui.

E : Je ne m'ennuie pas.

Nous : Surtout à temps partagé.

E : Quelques fois, j'en ai marre parce que j'ai l'impression que je ne m'en sors pas. Et qu'il y a tout le temps quelque chose. Mais euh, au moins je ne m'ennuie pas quoi. J'ai l'impression que chaque semaine est différente.

Nous : Ouais.



E : Il y a des choses à faire toute l'année. Voilà. Il y a le plan de formation, le CE, les biduls…etc. Et derrière, il y a plein de choses.

Nous : Il y a toute la vie quotidienne.

E : Voilà.

(silence)

Nous : D'accord. On a abordé tous les axes. Je ne sais pas. Est-ce que vous avez des choses à poser euh… des remarques ?

E : Euh… non.

Nous : Nous vous remercions beaucoup pour cette interview. Ça nous a permise de mieux comprendre ce qu'est le métier de RH à temps partagé.

E : Oui, c'est vrai. Il y a pas mal de choses à aborder.

Nous : Merci aussi euh… pour votre disponibilité.

E : Mais de rien.



RETRANSCRIPTION ENTRETIEN N°3

Noms des auditeurs : Bérengère DEHUT, Camille DUCOLOMBIER
Personne interviewée : Jacqueline LAPORTE
Sa fonction : Dirigeant- Cabinet de conseil RH
Son employeur : Jacqueline LAPORTE
Lieu de l'entretien : 43 rue Boniface - Cholet (adresse personnelle)
Date de l'entretien : le 20 novembre 2009
Durée de l'entretien : 1h15 minutes

Etudiantes : Bonjour Madame, je vais vous expliquer le déroulement de l'entretien. Comme je vous l'ai précisé euh…, dans mon mail et par téléphone, nous faisons une étude sur le métier de RH à temps partagé en collaboration avec l'observatoire des métiers. Pour cela nous devons nous entretenir avec 4 professionnels de la fonction RH travaillant ou ayant travaillé à temps partagé. Donc euh c'est un entretien semi-directif avec 4 axes d'études; dans un premier temps une présentation générale de votre métier, de la fonction RH, de ses avantages et de ses inconvénients, et puis ensuite votre vision du temps partagé, qu'est ce que cela vous apporte en terme d'épanouissement personnel et professionnel. Ensuite nous verrons dans un second temps les effets euh…, les effets macroéconomiques qui ont pu influencer le temps partagé. Dans un troisième axe, les mutations internes ou effets microéconomiques, et enfin le dernier axe avec les changements induits au sein de l'entreprise par cette nouvelle forme d'organisation du travail qui est le temps partagé. Je vous rassure vous n'avez pas à suivre le plan de façon formelle, nous discuterons,

J. Laporte : D'accord. Bien bah écoutez je vais commencer par me présenter (rires).. Euh donc moi en fait euh j'ai un parcours plus euh…, plus on va dire d'autodidacte de la fonction, j'ai 58ans, et euh j'ai commencé par un poste en gestion. Et après une dizaine d'année dans une fonction de haut niveau puisque j'ai intégré une entreprise sur Cholet qui recherchait une assistante RH. Euh j'avais abordé un peu le domaine au côté des dirigeants mais c'était vraiment qu'une approche et il faut dire que j'ai été assez séduite de cette fonction et aussi de l'entreprise qui recherchait à l'époque à pourvoir ce poste parce que c'était sous un actionnariat japonais donc une entreprise en pleine euh, euh… enfin avec une grande notoriété sur Cholet. Donc j'ai intégré la société avec à l'époque euh… 600 personnes sur 4 sites. Voilà. Et en fait euh très rapidement j'ai eu à endosser la fonction RH à part entière parce que le DRH euh… à démissionné. Et comme l'entreprise était en pleine restructuration et mutation, en fait le directeur m'a mis le challenge dans les mains et en gros c'était euh « vous réussissez tant mieux, vous échouez on se quittera » voilà. Bon j'avais un peu d'audace (rires) alors j'ai répondu présent et en effet je me suis heurtée quand même à… à des dossiers complexes, euh…, puisque de 600 personnes, euh… (Réflexion), j'ai quitté la société donc 21 ans après, à 90 personnes, et j'ai connu sur cette période 10 plan sociaux.



Euh voilà donc des plans sociaux compliqués, d'envergure aussi avec des fermetures de sites etc. Bon heureusement il y avait quand même toujours un peu d'encadrement et de la gestion donc j'ai eu à gérer la formation, du recrutement aussi, et de la mobilité interne. Donc euh voilà mon parcours j'ai endossé la fonction à part entière rien n'était du coup externalisé, euh j'ai eu, chose très importante, une équipe à encadrer et euh, j'ai terminé bah sans personne et toute seule dans la fonction. Bon ça faisait quelques années que je me sentais un peu étriquée dans cette fonction RH ; j'avais un dirigeant qui …enfin communiquait très peu, qui n'avait pas l'âme choletaise et qui, dans tout les cas, n'était pas du tout présent. Je euh, donc je représentais l'entreprise à tous les niveaux, au point de vue local, à la chambre de commerce, euh, au MEDEF…, je faisais parti également du club des DRH des Mauges, et en échangeant au cours de ces différentes rencontres je me suis euh… convaincue que beaucoup de PME et surtout dans les mauges qui est un bassin d'emploi très diversifié avec de nombreuses petites structures, que ces entreprises avaient toute une problématique des RH euh…(Silence), mais qui ne justifiaient pas d'une fonction à part entière. Donc je m'étais mise d'accord, mais il y a déjà longtemps, dans les années on va dire 2002-2003, avec mon employeur, pour dire que si je trouvais un autre temps partiel, lui acceptait de transformer mon contrat à temps partiel pour que je puisse partager cette fonction. A l'époque ça n'a pas du tout pris ni plu. Euh… je n'ai peut être pas pris les bons contacts non plus, parce que euh aussi je me suis rapidement rendue à l'évidence qu'en fait euh … euh les entreprises n'étaient pas prêtes à partager cette fonction. Pour des raisons de confidentialité je pense euh sûrement voilà. Donc euh… lorsque j'ai vu que l'entreprise allait de toute façon être liquidée, euh j'ai un peu anticipé en prenant un congé de création d'entreprise, parce qu'à force d'en avoir parlé autour de moi, euh on est venu vers moi euh en me disant euh « nous on vous a trouvé une mission dans une entreprise, pour un jour par semaine à condition que vous soyez en activité indépendante. Donc en 48h c'est… ça été assez rapide et puis ça répondait à un projet que je mûrissais lentement mais depuis plusieurs années.

E : D'accord très bien. Donc voilà comment vous êtes arrivée au temps partagé.

J Laporte : Oui tout à fait voilà. Alors aujourd'hui j'ai ma propre structure, je travaille toute seule, je n'ai pas l'ambition de développer ma société parce que euh euh non pas que j'aspire à la retraite parce que je garde un certain dynamisme, mais bon je me dis qu'il faut être sérieux, j'ai quand même 58 ans, j'ai aussi d'autres projets personnels également donc euh je pense que je m'arrêterai à 60 ans et pour cette raison je n'ai pas eu l'ambition de communiquer, voyez je n'ai même pas de site internet, ce qui est peut être une erreur… voilà.
Je trouve mes missions par mon propre réseau car commercialement je suis très mauvaise, euh… (Rires). Enfin je n'aime pas ça, je sais parfaitement euh vendre ce que je fais lorsque je suis en entretien, mais au-delà de l'entretien, décrocher l'entretien est pour moi une horreur ! (rires). On rigole mais c'est tout à fait cela. Euh….appelez pour dire « bon voilà ce que je vous propose » bon euh en plus je mesure mes propos dans les sociétés que je vise qui sont des sociétés entre euh 30 et 120 personnes….

E : D'accord donc que des PME…

J Laporte : Ah oui tout à fait, uniquement des PME. De toute façon pour moi le travail à temps partagé en RH ne s'adresse essentiellement qu'aux PME hein…euh, les grandes



entreprises ayant déjà leur structure RH. Et de toute façon les grandes entreprises fonctionnent forcément avec un service RH.
Donc je ne parle pas de conseil, je ne parle plus de RH maintenant, parce que qui dit conseil dit euh… « Oui c'est pour me conseiller mais si j'ai tout le boulot à faire derrière ça ne m'intéresse pas ». Les RH dans les petites sociétés si je dis que je suis spécialiste dans les Ressources Humaines ça va être « ah non mais je n'ai pas besoin de recruter ! » donc voyez euh… RH c'est essentiellement recrutement ou licenciement donc je parle plus d'accompagnement du personnel (insistance) voilà ça parle mieux. Euh bon finalement finalement c'est mon réseau qui à été porteur, vers des organismes diverses et variés, qui veulent aller vers la, la, le dynamisme RH et un appui RH et qui n'ont pas la compétence et donc qui me font appel.

E : D'accord donc vous intervenez sur la formation, la gestion du personnel en générale, l'intégration d'un nouveau salarié etc. ?

J Laporte : Oui c'est ça. Alors bah écoutez euh si vous le voulez je peux éventuellement vous donner ou vous présenter déjà ma plaquette ; euh donc si vous voulez la base de mon travail enfin ce que j'ambitionne et ce que je propose, c'est plutôt euh… alors je ne parle pas d'audit hein parce que ça aussi ça fait peur, c'est un diagnostic (insistance). Je fais un état des lieux en fait de euh… tout ce qu'on a dans une entreprise en matière de gestion de pilotage des RH. Euh et déjà je sensibilise le dirigeant sur toutes les obligations légales. C'est-à-dire dans un premier temps le cadre législatif et je lui propose de le mettre en face de ses obligations. Et en fonction de ses attentes après je bâtis un calendrier de missions, euh planifié, donc euh qui porte sur les fiches de fonctions, euh… sur le relais des compétences, enfin bon toute la GPEC hein finalement… euh le plan de formation ; autrement en administration du personnel je vais faire tout ce qui est affichage obligatoire, organisation des élections des délégués du personnel, euh… là je suis par exemple en plein dans le plan seniors hein, eux donc seniors, handicapés pour les aider à se mettre dans les règles aussi. Également les plans de sécurité avec l'évaluation des risques, avec rapport au CHSCT, le bilan social, le rapport annuel d'information, euh… ; ensuite les contrats de travail, les arrêts de travail (maladie, accidents), et une assistance à la paie qui est souvent mal comprise. Dans les entreprises on appuie sur le bouton et au hop on ne sait pas comment ça marche pour autant, donc je leur explique. Voilà et dans ce cadre là j'ai été amenée à dispensé de donner des formations aux salariés de mes clients sur toute la législation du travail, à la paie, la conduite d'entretien, euh le recrutement, et donc euh je suis habilité pour tout ça. Euh et par ailleurs j'interviens comme consultante pour des organismes de formation sur ces mêmes thèmes. Notamment je suis sur Cholet la référente entre le CNAM et le Lycée St Marie qui a ouvert cette année une Licence RH et dont c'est moi qui donne cette année l'ensemble des cours relatifs au RH.

E : D'accord très bien. Donc sur votre mission beaucoup d'accompagnement plus que du conseil…

J Laporte : Oui oui tout à fait. Alors évidemment je vais conseiller parce qu'inévitablement on va donner des orientations, mais eu je suis quand même quelqu'un d'opérationnel avant tout et je tiens à garder cette casquette et c'est toujours ce qui a été apprécié dans les structures ou je suis passée parce que euh… 'Fin vous savez la réticence des gens c'est de dire « oui faut que je fasse mais enfin bon si en même temps vous me mobilisez du temps bon moi je



euh… » Et en fait je leur ai démontré que euh… à partir du moment où on jouait la transparence, que je récupérais les bons éléments qui me permettaient de travailler, euh je ma place vraiment comme le DRH externalisé c'est-à-dire qu'à ce moment là il n'a plus qu'à signer la note de service.

E : Et donc vous intervenez sur combien de PME au niveau de Cholet ?

J Laporte : Euh … (Réflexion). J'en ai 7/8.

E : D'accord et donc vous partagez le temps de travail dans ces entreprises durant la semaine ?

J Laporte : actuellement je ne suis pas occupée à 100%, on va dire que je suis plutôt à 80%. Alors je n'ai à ce jour aucune mission qui me demande d'y aller régulièrement. C'est-à-dire que ce sont des missions euh… par exemple un plan seniors, bon j'ai récupéré les infos dans l'entreprise, maintenant je le fais de chez moi, je travaille chez moi. Donc actuellement ce sont voilà des missions ponctuelles, j'ai une mission d'accompagnement qui dure depuis un an dans une entreprise, ou là nous avons mis en place un plan d'action donc j'avance au fil du temps. Bon ce qui me plaît aussi c'est que je garde la confiance (insistance) de mes clients puisque depuis 3ans maintenant les mêmes font appel à mes services. Même un conseil juridique, ou euh… voilà.

E : Quelles avantages et quels inconvénients voyez vous dans le travail d'un RH à temps partagé ?

J Laporte : Alors l'avantage c'est euh… la diversité des expériences, des entreprises. On dit que les RH sont imputables dans n'importe quel domaine, il est vrai d'une entreprise à une autre, on va avoir une sensibilité différente…un autre avantage euh…c'est au niveau de l'organisation du temps. On remarque que le temps partagé permet aux salariés de s'organiser et de trouver un équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle par rapport aux congés et… également d'être sensibilisé à l'organisation dans leur travail.
Les inconvénients euh… alors pour moi si j'étais à temps partagé dans l'entreprise vraiment, comme on entend le travail à temps partagé euh ce serait la lourdeur législative à gérer selon la taille de l'entreprise, le secteur d'activité etc.… mais pour moi en travailleur indépendant, ce qu'il me manque c'est la relation sur le terrain. Donc en fait je communique avec des dirigeants, des chefs de service, et puis voilà quoi… je n'ai plus de relation direct avec les salariés et … je trouve ça dommage oui effectivement (en réfléchissant).

E : mmm

J Laporte : Euh quand j'ai commencé en intervenant une journée par semaine dans une entreprise, là oui je voyais les salariés. Et après on m'a fait externalisée. Bon, je pense que ce contact, c'était bien. J'ai perdu ça et ça me… ça me manque.

E : D'accord, très bien…



J Laporte : Après euh (reflexion). Alors oui c'est un avantage mais euh il faut tout de même faire attention à la documentation parce que quand on est en entreprise on a des abonnements donc en ce qui concerne les obligations législatives on a généralement les informations. Cependant lorsqu'on est seul c'est beaucoup plus difficile, l'abonnement ayant un coût non négligeable…. On fait plus partie euh de l'entreprise, mais enfin moi j'ai toujours mon réseau avec les DRH. On est encore pas seul dans la fonction donc on trouve les infos comme ça. Ah le réseau !...

E : Oui d'accord. Et au niveau de la confidentialité entre les entreprises, on en parlait tout à l'heure, est-ce que les entreprises redoutent que vous divulguiez certaines informations confidentielles ?

J Laporte : Alors c'est curieux parce que quand j'avais fait des démarches pour être consultante, trouver deux ou trois entreprises, il y avait une réticence. Je ne sais pas si ça existe encore. Il y a, quand on fait appel à moi aujourd'hui une moins forte réticence justement. Donc en fait moi pour garantir cette confidentialité je fais un contrat avec mes clients avec une clause de confidentialité. Mais la question n'est jamais posée aujourd'hui. On me demande même rarement qui sont mes clients.

E : D'accord. Donc ils vous font confiance.

J Laporte : Ah oui complètement, complètement. Peut-être qu'on est rentré un peu dans les… dans les mœurs avec le Groupement d'employeurs. C'est un peu plus important aujourd'hui.

E : Oui. Au niveau de votre statut juridique donc vous êtes travailleur indépendant.

J Laporte : Oui.

E : Donc comment ça se passe au niveau du contrat ?

J Laporte : Je suis en EURL donc euh… Je suis travailleur indépendant. Moi je fais une convention de partenariat pour ma qualité de consultante et puis j'envoie les factures, voilà.

E : D'accord, très bien.

E : mmm. Concernant les mutations externes liées à l'environnement de l'entreprise, est-ce que vous pensez qu'elles impactent le travail à temps partagé ?

J Laporte : (réflexion). Moi je dirai plutôt la complexité de l'environnement, si on peut appeler ça comme un complexe macro-économique. Mais je pense avant tout que c'est la complexité juridique qui a fait que…euh… les employeurs dans les PME, je parle vraiment des petites entreprises, parce qu'il n'y a pas forcément de structure RH au sein des PME ou TPE, les obligations législatives à respecter sont vraiment très lourdes. C'est vrai que euh…. Le dirigeant bien souvent laisse de côté certaines obligations ou dispositions administratives par manque de temps, et du coup je pense qu'euh… c'est cet élément là qui freine les entreprises et qui permet le temps partagé.



E : D'accord donc effectivement les dispositifs légaux engendrent des besoins dans l'entreprise et permet d'embaucher, à temps partagé une personne qui va s'occuper de toutes ces dispositions.

J Laporte : Oui oui tout à fait et je dirai aussi que les salariés dans l'entreprise apprécient le fait d'avoir une personne à qui s'adresser pour tout ce qui est gestion du personnel en termes de formation de recrutement, même si le dirigeant y pense, le responsable RH va être un réel médiateur en termes de relationnel…. Et euh, aussi euh… et comme donc les salariés sont très demandeurs, ils ont quand même un interlocuteur. Un interlocuteur peut prendre en compte leurs attentes, lorsqu'ils s'intéressent à la formation etc.

E ; D'accord

J Laporte : Et je pense que c'est… c'est ça qui a fait évoluer.

E : D'accord. Le fait que les entreprises veulent être plus compétitives sur le marché, le fait qu'elles veulent plus de résultats… est-ce que vous pensez que ça peut impacter au niveau du temps partagé pour un RH ?

J Laporte : Non. On est encore un petit peu à la traîne, même s'il y a une prise conscience sur le rôle des RH dans les entreprises. Je pense que… euh qu'une entreprise a pas vraiment besoin de se focaliser sur le marché, quoique…. , mais le temps partagé à mon sens va initier les dirigeants au rôle du RH plus sur les aspects de gestion administrative. L'aspect du groupe, l'aspect des attentes aussi. Une entreprise aussi qui euh finalement a envie de se faire certifier ISO pour mettre en place une norme qualité où là le processus RH prend une place déterminante dans cette situation par exemple. Le RH aura un véritable rôle dans l'accompagnement et la mise en place pour que l'entreprise atteigne après l'audit une certification. Ce genre d'élément ne peut pas être fait par le dirigeant seulement qui a trop de travail. Là dans cette situation il apprécie donc un RH qui va lui apporter les informations et s'occuper de la mise en place avec les partenaires externes de la norme. Et puis je pense qu'un autre facteur qui développe le temps partagé c'est aller chercher des compétences externes spécifiques donc des compétences d'expert qui vont amener à l'entreprise des réponses sur des besoins particuliers et ciblés.

E : Donc peut-être aller chercher des compétences à l'extérieur ?

J Laporte : Oui. Il y a eu tous ces facteurs là.

E : D'accord. Très bien. Et concernant les facteurs internes à l'entreprise, les facteurs micro-économiques, comment peuvent-ils influencer ou amener à développer le travail à temps partagé pour un RH ?

J Laporte : (réflexion). C'est lié aux obligations que les entreprises ont de répondre à un cadre législatif. J'insiste peut être beaucoup mais au sein des PME c'est là le plus gros problème, du coup les fonctions support comme le comptable ou la RH, sont de plus en plus apprécié. Cependant c'est vrai aussi que les dirigeant ont peu de moyens en PME pour répondre à ce besoin donc je pense que l'évolution des fonctions supports en lien avec les différentes lois



qu'ont impose aux PME sont véritablement des enjeux micro fort qui peuvent mettre en avant l'intérêt du temps partagé, et là du coup pas pour l'ensemble des fonctions.

E : mm

J Laporte : … Parce qu'avant finalement lorsqu'on était licencié on avait pas autant de contraintes que maintenant. Alors attention je ne dis pas que cela est moins bien ou mieux, on n'est pas dans cette approche là, mais aujourd'hui un contrat de travail doit contenir beaucoup d'informations pour un maximum de protection d'une part pour le salarié et d'autre part pour le dirigeant. Lors d'un licenciement les conseils que l'on donnera au dirigeant ou au salarié dépendront directement de ce qui est écrit dans le contrat de travail. Moi je vois bien chez mes clients euh avant je pouvais faire ça. Bah oui mais on n'est pas non plus

E : D'accord… et par exemple, au niveau des nouvelles technologies d'évolution, pensez vous que cela peut induire le temps partagé le fait qu'il y ait des SIRH ou d'autres logiciels proposés qui peuvent être mis en place dans les entreprises…

J Laporte : Ah non. Vous parlez d'un SIRH à un dirigeant de 150 personnes, il sait même pas de quoi vous parlez ! … Ah non non non.

E : Et vous vous n'essayez pas de les convaincre justement de mettre différents process RH en place pour les libérer ?

J Laporte : Je dirai que c'est la difficulté dans ma fonction parce qu'en fait je viens embarrasser le dirigeant. J'ai eu pour exemple il y a pas longtemps un dirigeant qui me demandait de l'accompagner dans un plan de licenciement économique. Donc il a fallu mettre tout en place. Et en fait euh… il voulait sous-traiter son travail dans une société qu'il avait mis à son nom propre… en Bulgarie. Et en fait il me dit comme ça « attention, il va falloir employer les méthodes… ». Et du coup je lui ai apportais l'ensemble des éléments qu'il devrait mettre en place s'il voulait créer sa société en Bulgarie.

E : Et au niveau du réseau par exemple, pensez vous que cela peut induire des demandes de travail à temps partagé ?

J Laporte : Comme par exemple ???

E : Le réseau est une nouvelle forme de communication pour les PME et leur permet d'avoir beaucoup d'approches différentes et d'échanger avec les autres.

J Laporte : Oh oui oui oui ça se fait au MEDEF. Par exemple on organise des tables rondes, on y invite les dirigeants et on propose d'aborder un thème précis sur l'évolution des entreprises et il est vrai que la nécessité d'avoir une structure RH ou au moins un salarié en charge de toute cette gestion facilite beaucoup les choses. Voilà. Euh et donc par exemple l'entreprise que j'accompagne depuis un an, le dirigeant est membre de cette association. Et on m'a dit qu'il avait parlé justement à la dernière réunion de son expérience avec moi, de l'intérêt qu'il fallait donner au RH et l'importance d'au moins un salarié qui s'occupe de la RH.

E : Et vous par rapport aux expériences au sein des entreprises que vous accompagnez vous ressentez ce besoin ?

J Laporte : Oui oui tout à fait je sais bien que pour certaines d'entre elles un accompagnateur RH comme moi suffit, pour d'autres qui souhaite évoluer et se développer, je leur dis qu'une structure à long terme serait une véritable valeur ajouté.

E : mm

J Laporte : Donc ça veut dire que d'autres dirigeants peuvent y avoir recours et sont intéressés par une nouvelle forme d'organisation. Après employé un salarié à temps partagé ou faire une demande auprès d'un conseiller externe…. Il est vrai que ce n'est pas la même chose mais nous avons une démarche sur le contenu qui est la même !

E : D'accord. Oui donc finalement la problématique RH dans l'entreprise commence à se développer...

J Laporte : Ah oui oui tout à fait.

E : Dans les PME et les grandes entreprises…

J Laporte : Bah oui euh bah pour moi qui travaille avec beaucoup de PME je trouve qu'ils sont de plus en plus sensibilisés à tout cela.

E : Oui pour le temps partagé également?

J Laporte : Oui pour le temps partagé. Bon c'est vrai que peut être la communication manque…. 'fin je sais que sur Cholet, il n'y a pas d'opérations « coup de poing » qui feraient bouger les choses !

E : Et au niveau sociologique, l'arrivée des femmes sur le marché du travail a pu faire évoluer les mode de travail vous pensez ?

J Laporte : Oui biensûr je pense surtout de part la communication qui est complètement différentes maintenant dans les entreprises. On a plus d'écoute surtout qu'au niveau de la santé et sécurité au travail par exemple. Et les femmes le gèrent mieux que les hommes…. Sans faire de discrimination pour autant on est conditionné je pense par rapport à nos comportements et on va dire que euh… la majorité des femmes prennent cela plus au sérieux…. Donc qui plus est une femme à temps partagé aura de la crédibilité et peut être que les salariés iront plus facilement la voir pour se plaindre ou émettre des revendications… je n'sais pas mais je pense que cela joue.

E : D'accord. Donc là ça peut peut-être représenter un changement induit par ces mutations externes et internes ?



J Laporte : Ah oui oui. Probablement, les entretiens annuels par exemple… moi comme je connais le support alors euh…je peux vous en parler. Euh…moi je me mets toujours au niveau de la personne qui ne connait pas et je me positionne en fonction de la taille de l'entreprise aussi puisque l'entretien sera différent et en fonction des possibilités d'évolution dans l'entreprise. En fait je fais un passeport « comment conduire un entretien » pour le responsable parce que des fois il ne sait pas et c'est vrai qu'en entreprise… Quand vous êtes vraiment dans l'entreprise, vous pouvez peut-être plus vous impliquer. Moi, en tant qu'intervenante extérieure, j'ai peut être plus de recul … bien que….non non non . Bon euh moi je ne m'avance pas. Bon alors, je fais un petit passeport, un petit livret pour qu'ils comprennent quels sont les enjeux de l'entretien et comment ça va leur servir après dans leur démarche de progression.

E : mmm

J Laporte : Donc ça euh, une fois que ça a été mis en place… à chaque fois les dirigeants me disent « c'est super, on aurait dû faire ça avant !

E : mm. Surtout pour les entretiens annuels d'évaluation, c'est vraiment très important surtout pour pouvoir après faire évoluer l'entreprise.

J Laporte : Oui.

(silence)

E : D'accord très bien. Le temps partagé finalement, ça montre la vraie valeur ajoutée du service RH selon vous ?…

J Laporte : Tout à fait.

E : … par rapport à différents outils mis en place ?

J Laporte : Oui, oui oui.

E : Et par rapport aux conventions collectives, aux accords d'entreprises, de branche quel est votre sentiment ? trouvez vous ça complexe de s'adapter aux différents cadres pour chaque entreprises ?

J Laporte : Oui oui. Je suis confrontée aujourd'hui à environ 4 conventions collectives différents et euh…. Il faut réellement trouver des lois qui simplifient tout ça car il faut bien mettre ça en œuvre mais c'est d'une complexité….. Alors après euh les accords d'entreprise… J'en ai mis un en place sachant que n'étant pas dans l'entreprise, en étant extérieure à l'entreprise…ce n'est pas évident non plus.

E : D'accord.

J Laporte : et je rajouterai aussi que euh… le temps partagé est une bonne chose mais que cependant lorsqu'on a un DRH salarié interne à l'entreprise, c'est quand même plus facile de



suivre les dossiers et de mettre les différents outils en place il y a pas de problème. C'est quand même la grande différence aussi.

E : Et donc comment gérez vous votre statut lorsque vous intervenez ?

J Laporte : Alors euh… oui euh pour moi, euh c'est quand même un problème parce que j'ai de ma crédibilité par rapport à mon expérience mais il est vrai que la confiance sur certains points est difficile au départ comme par exemple pour le licenciement. Alors je dis : « faites attention, au licenciement il ne faut surtout pas faire ça euh…. C'est quand même aussi un gros problème pour moi.

E : D'accord. Et par rapport aux changements induits dans l'entreprise ?

J Laporte : Euh… Je ne les vois pas.

E : Vous n'avez pas par exemple plus de difficultés à rencontrer les salariés puisque vous intervenez quelques jours par semaine voir uniquement avec le dirigeant ? Finalement est ce que vous pensez que par rapport au salarié vous jouez un rôle de RH ou pas ?

J Laporte : Ah non non, ça c'est évident que non. Et pour les salariés à temps partiel c'est encore plus complexe

E : mm. D'accord.

J Laporte : C'est vrai que pour moi ça pourrait être un inconvénient quand même. Dans une entreprise, quand même, c'est normal, on est confronté à l'humain tous les jours. On va dire qu'il y a toujours… une nouveauté quoi.

E : mmm

J Laporte : L'idéal serait de pouvoir faire euh… un matin au même endroit, l'après-midi dans l'autre quoi. Pour avoir plus de présence mais les emplois du temps ne sont pas toujours compatibles.

E : mmm.

J Laporte : Oui. Il fat quand même avoir une bonne capacité d'adaptation… euh. Bon moi je vois des fois quand j'ai quelques appels. Bon bah les entreprises qui m'appellent et qui disent oh bah oui c'est vrai, mais c'est la MSA… » (rires). Après quand c'est l'entreprise de l'immobilier, enfin bon. Et puis ils sont dans leur truc quoi hein donc il faut parfois se tenir à leurs horaires… enfin c'est compliqué !

E : Donc savoir s'adapter….

J Laporte : Ouais. Il faut s'adapter. Il faut savoir aussi négocier parce que quand on peut pas on peut pas.



E : D’accord et par rapport à l’emploi des séniors qu’est ce que vous pensez ?

J Laporte : Je trouve ça bien sur le fond. Il est vrai qu’on a besoin des seniors (moi-même j’en suis une c’est pour vous dire ! rires) mais sur la forme c’est une loi qui n’est absolument pas construite. On ne peut pas demander aux entreprises de prévoir et d’avoir mis en place un plan d’action pour l’emploi des seniors en sortie de crise…enfin c’est une aberration. Et d’ailleurs elles ne le feront pas , elle sont encore bien d’autres choses à régler…

E : Oui le plan d’action pour éviter toutes pénalités.

J Laporte : … pour maintenir les séniors en entreprises et les embaucher quoi. Il y aura des pénalités lourdes à partir de janvier 2010 et ça ça en sera pas jouable.

E : Oui. Quel regard portent les dirigeants d’entreprise sur cette… cette nouvelle loi ?

J Laporte : Que c’est encore une obligation qui va venir renforcer la lourdeur administrative. Les PME ont l’impression d’être noyées dans un système ou demande de créer des emplois, ce qu’elles font mais a contrario ont l’impression qu’on « casse leur briques » il faut plutôt sensibiliser les entreprises à l’emploi des seniors avant de leur imposer des obligations qu’elles ne pourront pas tenir.

E : Nous avons organisé un Café RH en septembre sur la gestion des séniors, et nous avons bien vu et entendu que cela aller être compliqué.

J Laporte : Mais oui biensûr… Ils ont instauré une procédure : c’est à dire qu’on renvoie notre accord, notre plan d’action à la Direction Régionale du Travail et il y a 3 mois pour valider votre accord parce que de toute façon ils vont crouler sous les dossiers. Et comme en ce moment les entreprises ont d’autres choses à faire et bien elles enverront ça plus tard ce qui n’aura aucun intérêt.

E : D’accord. Je ne sais pas si vous avez des choses à ajouter, des questions ? En ce qui me concerne, j’ai abordé tous les points. Je vous remercie beaucoup pour cet entretien.

J Laporte : Mais de rien.


INSTITUT DE GESTION DE RENNES
IGR

Sophie BOUET

Laure CATHALA

Helen RAMISCH



Le métier de RH à temps partagé

Master 2 Management des Ressources Humaines

Formation initiale

IGR-IAE de Rennes

Promotion 2009-2010

Professeur : Anne JOYEAU

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes ayant bien voulu nous recevoir et participer à l'élaboration de cette étude, à savoir Madame Cécile BURBAN, Madame Anne-Christine CHRISTIAN, Madame Frédérique DOLBEAU, Madame Magali GUIRRIEC, Madame Agnès LANDAIS, Monsieur Eric TESCH et Madame Isabelle WEBER.

Merci encore à tout ceux qui nous ont permis de prendre contact avec les personnes travaillant ou ayant travaillé à temps partagé : Gérard ALLIO, Isabelle GEORGES, Pierrick JUBE, Magali LOINARD et enfin Marthe-Agnès PIET.

Enfin, nous remercions l'ensemble du corps professoral de l'IGR et tout particulièrement Anne JOYEAU qui a veillé au bon déroulement de ce projet.

SOMMAIRE

Annexes

Introduction

Le temps partagé est encore peu développé et peu connu. Ce dossier a pour but d'étudier cette forme singulière de travail, mais en quoi consiste-t-elle ? D'après les professionnels de la fonction RH que nous avons rencontrés, il s'agit de « travailler dans des entreprises ou des environnements différents mais avec un seul et même employeur ». La lecture d'ouvrages et d'articles de presse nous a permis de confronter la vision entre le terrain et les études théoriques et d'affiner notre analyse.

Différentes formes de temps partagé existent, notamment le portage salarial, l'intérim et le multi salariat, etc. Les secteurs d'activité et métiers concernés par le temps partagé sont également divers. Cependant, nous avons choisi de nous focaliser sur les groupements d'employeurs dans le domaine Ressources Humaines.

A l'aide de cette étude, nous allons tenter d'éclaircir différents points en répondant aux questions suivantes : De quelle manière le temps partagé est-il encadré ? Est-il accessible à tous ? Quels sont les avantages que les salariés peuvent en retirer ? Quels sont les inconvénients et les difficultés rencontrés ? Et enfin, quel est l'avenir de cette nouvelle forme de travail ?

1- Un cadrage limité

Le temps partagé étant encore peu développé, l'encadrement juridique de cette nouvelle forme de travail est encore relativement limité. Il s'apparente en quelques points au fonctionnement des agences de travail temporaire. En effet, la relation est tripartite : le salarié est embauché par le groupement d'employeur et est mis ensuite à disposition d'une entreprise adhérente. Les salariés sont envoyés soit dans une seule entreprise et restent à temps partiel soit dans deux ou trois entreprises afin d'obtenir un temps plein. Ainsi, comme le souligne Bénédicte Berthe dans son ouvrage Travailler dans un groupement d'employeurs, le salarié bénéficie d'une « *stabilité en terme d'emploi* ». L'employeur est bien le GE, et non l'entreprise accueillante.

D'un point de vue juridique, le personnel mis à disposition dépend de la convention collective du groupement d'employeur. Cette dernière correspond à celle des entreprises adhérentes si celles-ci entrent dans le champ d'application de la même convention collective. Si ce n'est pas le cas, le groupement a le choix de la convention collective applicable en fonction de celles dont dépendent ces adhérents. C'est la raison pour laquelle les salariés des différents groupements d'employeurs ont des avantages très différents d'un GE à un autre.

Aux avantages conventionnels en vigueur s'ajoutent, pour certains, les avantages des entreprises accueillantes. En effet, certaines entreprises qui prônent l'équité entre les salariés permettent à ceux mis à disposition de bénéficier des mêmes niveaux de salaires, primes, etc. Par exemple, alors que Magali Guirriec et Anne-Christine Christian dispose de l'ensemble des avantages proposés aux salariés, Cécile Burban elle ne se voit attribuer que ceux du GE. Il faut noter que ce n'est pas une obligation pour les entreprises d'attribuer aux salariés mis à disposition les mêmes droits qu'aux autres, ce qui explique pourquoi certains salariés se sentent un peu en retrait vis à vis de l'organisation dans laquelle ils travaillent. De plus, un même salarié peut bénéficier de conditions différentes dans chacune des structures dans lesquelles il est mis à disposition.

En termes d'organisation, les entreprises et le GE bénéficient là encore d'une large autonomie. Ils se mettent d'accord ensemble et peuvent choisir des rythmes très différents, en fonction du contexte, des besoins des entreprises, de la proximité

géographique et des souhaits du salarié.

Si tous les modes d'organisation sont possibles comme nous l'avons remarqué au cours des différents entretiens que nous avons réalisés, un découpage début de semaine dans l'entreprise A / fin de semaine dans l'entreprise B est souvent privilégié, afin de laisser le temps au salarié de mettre en place des dispositifs, une politique de rémunération, etc. Comme nous le souligne Anne-Christine Christian « *ne jamais être deux jours de suite c'était un petit peu... un petit peu haché comme rythme et un peu compliqué à gérer* ». « *J'avais l'impression d'être toujours avec mon sac à dos...* » ajoute-t-elle. En effet, si chaque jour voire chaque demi-journée, le salarié doit rejoindre l'autre entreprise, l'adaptation sera plus difficile, l'intégration de la personne au sein de l'équipe ralentie et les actions mises en place diminuées en raison d'un suivi insuffisant. La répartition des heures du salarié au sein des différentes entreprises accueillantes est donc le fruit d'une négociation entre le groupement d'employeurs et les entreprises d'accueil.

Du point de vue des salaires, aucune règle n'est ici encore établie. La détermination de la rémunération provient d'une discussion entre le GE et l'entreprise accueillante. Un même salarié peut donc avoir des rémunérations différentes entre les entreprises dans lesquelles il est mis à disposition. Les augmentations de salaires sont la plupart du temps négociées directement entre l'entreprise et le groupement, ce qui est apprécié par certains qui jugent souvent cette étape difficile. D'autres, au contraire, regrettent de ne pouvoir participer aux négociations. Souvent, les salariés adaptent la rémunération de leur(s) salarié(s) à temps partagé à celle de leur personnel en interne, afin de garantir l'équité au sein de l'organisation et impliquer les salariés mis à disposition au même titre que les permanents et donc d'obtenir le même niveau d'implication. Néanmoins, aucun cadre législatif ne vient les y contraindre. Anne-Christine Christian s'étonne : « *Bizarrement, ils ne sont pas obligés mais ils nous attribuent également les mêmes avantages que leurs salariés* ».

Ces différents points montrent bien la souplesse dont dispose l'entreprise et le GE pour mettre en place la relation de travail. Ainsi, chacun peut faire valoir ces intérêts et les décisions se prennent par consensus, ce qui limite ensuite les mécontentements.

2- Un métier accessible à tous?

Parmi les personnes que nous avons eu l'occasion de rencontrer pour mener à bien cette étude, les niveaux de formations initiales étaient très différents les uns des autres : du bac, au master en passant par la licence, nous avons interrogé des personnes travaillant à temps partagé venant de divers horizons. Mais quelque soit le niveau de formation, tous avaient au moins eu une expérience professionnelle au préalable. Est-ce indispensable?

La question de l'accès à la fonction par les jeunes diplômés a en effet fait l'objet de polémiques au cours de cette étude. Si certains affirment qu'une première expérience en entreprise est indispensable (c'est notamment le cas de Frédérique Dolbeau ou encore Magali Guirriec), d'autres jugent le temps partagé comme un véritable tremplin pour un jeune sortant de l'école, une réelle opportunité de parfaire sa formation en temps record. Cécile Burban et Anne Christine Christian partagent notamment ce point de vue. Cette dernière ajoute « *ça accélère quand même beaucoup l'apprentissage et en première expérience c'est, je pense, une bonne carte de visite* ».

Sur ce point, nous sommes donc arrivés à la conclusion suivante : plus que l'âge ou l'expérience, ce sont avant tout les qualités et les capacités de la personne qui doivent être étudiées avec attention afin de juger de son potentiel. En effet, un certain nombre de qualités sont nécessaires pour faire ce métier, qualités qui ont été relevées par la quasi totalité des personnes interrogées.

D'une part, le salarié à temps partagé doit avoir de réelles capacités d'adaptation, aimer le changement et faire preuve de souplesse pour pouvoir suivre le rythme soutenu imposé par cette fonction. Ils doivent également, comme tout RH mais d'autant plus étant partagé entre plusieurs entreprises, assurer la « *confidentialité* » par rapport aux informations auxquelles ils ont accès et faire preuve de « *loyauté* » envers leurs entreprises, comme le souligne Franck Delalande dans son livre Groupement d'employeurs mode d'emploi.

A cela s'ajoute la nécessité pour le RH à temps partagé d'être très organisé et rigoureux, de savoir anticiper, gérer leur temps, être autonome. La disponibilité, l'ouverture aux autres ainsi que la volonté de travailler sur le terrain doivent

également faire partie des atouts pour être compétent.

Enfin, les contraintes en termes d'organisation amènent les salariés à temps partagé à déléguer, il leur faut donc « *accepter de ne pas tout maitriser* » et de « *transmettre les dossiers aux collègues* » afin que les choses avancent durant leurs absences comme le souligne Anne-Christine Christian.

La « *mobilité intellectuelle* » est également un atout cité par nombre de personnes interrogées et notamment Cécile Burban : il faut en effet savoir faire la part des choses et se rendre totalement disponible pour l'entreprise dans laquelle on est, et ce même si des difficultés sont présentes au même moment au sein de l'autre entreprise et peuvent être un obstacle à cette réussite.

Toutes ces qualités sont indispensables à la réussite professionnelle et à la satisfaction du salarié au travail, car le temps partagé n'est pas une forme de travail facile à gérer. Yves Vidal dans Cadres à temps partagé : l'optimisation du temps et des compétences va jusqu'à comparer la puissance physique et psychique du cadre à temps partagé à celle du sportif de haut niveau.

Dans cette optique, on peut dire que si un jeune diplômé revêt les qualités énoncées précédemment, rien ne l'empêche d'accéder à un poste de RH à temps partagé. Cela peut alors se révéler comme un véritable accélérateur de carrière, le jeune diplômé ayant l'opportunité de vivre deux expériences simultanément. De plus, généralement, les postes à temps partagé en RH sont des créations de poste. Il s'agit alors d'asseoir la fonction dans l'entreprise, et de mettre en place l'ensemble des procédures RH, dans toutes les disciplines de la fonction. C'est une expérience qui valorise fortement la carrière de la personne.

3- Un métier aux multiples avantages …

Travailler à temps partagé permet aux salariés de « grandir » aussi bien au niveau professionnel que personnel. Toutes les personnes que nous avons rencontrées s’accordent à dire que cette expérience, diversifiée et multiple, apporte de réelles compétences.

Cette expérience est vécue comme un enrichissement, notamment puisque les personnes se trouvent souvent dans des secteurs d'activités différents, ont différentes conventions collectives à maitriser, des fonctionnements d'entreprises différents à connaître, etc. Tout est multiplié par le nombre d'entreprises dans lesquelles le salarié intervient : il acquiert deux à trois fois plus d'expériences, de connaissances et de compétences sur un temps réduit. Afin d'appuyer cet avantage, nous pouvons citer Bénédicte Berthe qui décrit dans Travailler dans un groupement d'employeurs, le temps partagé comme un « *moyen d'améliorer son capital humain* ».

De plus, ces multi-compétences se trouvent être « *vendables* » sur le marché de l'emploi comme le souligne Magali Guirriec. En effet, cette expérience peu commune attise la curiosité des futurs recruteurs, notamment du fait de la personnalité des personnes travaillant en temps partagé. Ces dernières ont acquis des compétences aussi bien techniques que de savoir-être. Cela se reflète en termes d'organisation, de polyvalence et d'autonomie. Elles ont ce goût en commun de ne pas souhaiter voir la monotonie s'installer et de vouloir changer d'ambiance. Franck Delalande et Bénédicte Berthe s'accordent sur ce point. Pour l'un, cela « *permet d'éviter la routine, […] pas le temps de s'ennuyer* ». Pour l'autre, il s'agit d'une opportunité de « *diversité et de changement* ». L'adaptabilité est accrue afin de pouvoir répondre au mieux à cette volonté de voir autre chose. Le temps partagé est en phase avec cette demande d'évasion, de changement de contexte au cours d'une semaine ou d'une saison.

Au-delà des compétences, c'est aussi la communication qui est décuplée grâce aux échanges nombreux entre les collaborateurs ainsi qu'au travail en équipe. Beaucoup de valeurs et de connaissances tacites sont transmises au cours de ces échanges. Au-delà de cela, travailler à temps partagé est également pour certains une manière de « *mettre le pied à l'étrier* », comme le déclare Cécile Burban et ainsi de se faire connaître, surtout dans des régions denses. Cela permet d'élargir le réseau et d'asseoir une certaine reconnaissance au sein du tissu économique.

Les entreprises ont également tout intérêt à accueillir des personnes à temps partagé en termes d'acquisition de compétences, de budget, d'objectivité apportée et surtout de mutualisation.

Il s'agit pour l'entreprise d'avoir quelqu'un de qualifié dans ses locaux, et ce, en fonction du besoin, par rapport à la taille de la structure et de façon pérenne. En effet, cela se traduit par une présence à temps partiel dans l'entreprise tout en garantissant un CDI au salarié. Ainsi comme nous l'indique Magali Guirriec, cela permet « *d'effectuer des recrutements efficaces* » et ainsi de « *baisser significativement le turn-over* ». L'entreprise acquiert du personnel correspondant aux postes à occuper en évitant ainsi un roulement de personnel trop conséquent. De plus, les salariés à temps partagé sont payés pour le temps effectué dans l'entreprise. Cette dernière aura quelqu'un qui satisfait à ses besoins de manière juste et qui est payée en conséquence. D'autre part, selon Cécile Burban, les personnes se trouvent être « *payées comme des intérimaires ou presque».* Cela doit cependant être nuancé puisque, comme le précise Anne-Christine Christian *« il existe une équité de traitement entre les salariés et ceux mis à disposition ».*

Nous pouvons en conclure que c'est le pouvoir de négociation du Groupement d'Employeurs ainsi que de l'entreprise accueillante qui va conditionner le budget alloué. Dans tous les cas, le coût mensuel sera selon les besoins et non pour un temps plein dans l'entreprise et permet un retour sur investissent conséquent. L'entreprise a alors « *plus de facilité à maîtriser ses coûts* » comme l'indique Franck Delalande. Cette dernière bénéficie également d'une certaine objectivité, d'un œil et d'un regard neuf sur le fonctionnement global et spécifique. Cela entretient une forme « *d'effet miroir* » qui, comme le définit Frédérique Dolbeau permet d'« *échanger sur des problématiques similaires* ». L'avantage est de faire avancer l'entreprise mais aussi le service RH car la prise de recul est plus aisée, le salarié à temps partagé n'étant pas tous les jours dans la même entreprise. Ce dernier a ainsi une vision extérieure tout en connaissant l'entreprise, ses collègues et peut donc utiliser sa polyvalence et aussi mettre en place des outils performants. L'objectif est ici d' « *accompagner l'évolution de l'entreprise* » comme le décrit Franck Delalande.

L'avantage principal pour l'entreprise est de pouvoir mutualiser. En effet, le temps partagé est, comme le déclare Magali Guirriec, un « *pont entre les entreprises* » : les outils mis en place dans une structure pourront être utilisés pour la (ou les) autre(s) entreprise(s). Ici la logique est de mutualiser les informations pour pouvoir les dupliquer et permettre un gain de temps certain pour l'entreprise qui en bénéficie. Cette dernière aura accès à des dispositifs qui ont déjà été mis en place ailleurs ce qui permet « *une simplification administrative* » selon Franck Delalande.

Comme nous l'a expliqué Cécile Burban, pour la révision d'un Règlement Intérieur, par exemple, elle donne, au juriste, ceux des deux entreprises en même temps. L'autre exemple donné était celui du Contrat Travail, elle a fait une trame identique pour les deux entreprises.

En résumé, avoir quelqu'un a temps partagé est un avantage certain pour l'entreprise qui va acquérir des compétences nouvelles et des documents déjà mis en place dans d'autres entreprises, même s'il est nécessaire de garder à l'esprit la notion de confidentialité.

4- … mais qui connait des limites

Malgré les nombreux avantages cités précédemment, travailler à temps partagé n'est pas sans difficultés, surtout pour le salarié. Celui-ci a souvent la sensation d'un travail inachevé en raison d'un manque de présence sur les dossiers, des problèmes en termes d'organisation, un temps d'intégration plus long et enfin une conciliation vie privée/vie professionnelle qui s'en trouve affaiblie.

Cette sensation d'inachèvement est liée au temps de présence dans l'entreprise qui se trouve restreint et oblige ainsi les personnes à laisser des dossiers en cours pour la prochaine intervention la semaine suivante. Cela reste frustrant et peut aussi « *limiter la prise de responsabilité* » comme le déclare Anne-Christine Christian, dans le sens où, l'investissement par le temps de travail étant réduit, cela peut conduire à un manque de responsabilités. De même, selon Cécile Burban, ceci provoque un « *nombre d'actions concrètes mises en place moins important* » que lors d'une période à temps complet. En parallèle, comme l'évoque Eric Tesch, il existe de plus en plus de « *missions transversales gourmandes en temps* » et le temps étant restreint, cela oblige à être organisé et à faire des choix à chaque instant. D'autant plus lors de la première matinée dans l'entreprise où il va falloir agir pour « *régler une situation de pompier* » selon l'expression de Magali Guirriec, c'est à dire voir les problèmes les plus urgents et apporter des solutions rapides. Il est important de veiller à ce que ceci ne soit pas le cas durant toute la période d'intervention au risque de faire du consulting. D'autre part, lorsque la mutualisation n'est pas possible, il faut « *prioriser les actions pour chacune des entreprises* » comme le souligne Eric Tesch.

Au-delà de l'organisation au niveau de l'entreprise, il faut être organisé soi-même : cloisonner dans sa tête, se focaliser sur le dossier de l'entreprise où l'on est, ne pas, par exemple, se tromper d'annonce d'accueil. Ce cloisonnement est d'autant plus difficile lorsque les moyens techniques ne sont pas mis à disposition (téléphone portable, adresse mail commune aux deux entreprises).

La solitude ressentie est également une difficulté de plus à surmonter car, la plupart du temps, ce sont des créations de postes, aussi aucun référent n'est présent dans l'entreprise. Il est important d'avoir des alliés comme l'ont souligné plusieurs personnes interviewées car, lors de l'absence, ces personnes permettent de faire le lien avec le reste de l'entreprise. En effet, l'intégration est aussi une difficulté rencontrée par certaines personnes interrogées car il faut savoir aussi, comme le souligne Bénédicte Berthe, « *se positionner par rapport aux autres salariés ».* Il n'est pas évident d'être intégré lorsque vous êtes présent la moitié de la semaine voire une seule journée.

De plus, comme le décrit Franck Delalande, « *se faire connaitre et reconnaitre* » est une difficulté supplémentaire : il faut du temps pour être reconnu par les salariés mais aussi par la direction, qu'elle fasse confiance, mais aussi du temps parfois pour s'adapter au type de management. Cependant, cette intégration est encore moins forte au sein du Groupement d'Employeurs. Les interviewés s'accordent à dire que malgré tout, ils se sentent plus intégrés dans l'entreprise que dans le GE. En effet, les salariés ne se connaissent pas entre eux, un sentiment d'isolement peu naitre. Néanmoins, Magali Guirriec nous a informées que cela tendait à s'améliorer avec « *l'organisation de petits groupes sur le thème « je travaille à temps partagé »* » permettant des rencontres entre salariés du GE : cette tendance reste tout de même marginale.

Enfin, la dernière difficulté est celle de concilier la vie familiale et professionnelle. Chaque jour, le salarié doit être à 100%, il n'a pas le droit d'être en sous-régime puisqu'il intervient peu, a beaucoup de choses à gérer. Les journées de travail sont bien au-delà de sept heures et le temps pour la vie privée s'en trouve réduit. Selon Bénédicte Berthe, la « *référence temporelle est bouleversée* » et cela est du au temps de trajet, aux heures décalées et aux heures supplémentaires. C'est un équilibre à trouver qui semble plutôt difficile durant la période de temps partagé. Cette conciliation semble d'autant plus rude, selon les personnes interrogées, pour

une femme qui « *ne restera pas plus de 10 ans […] cela dépend aussi du conjoint* » pour Magali Guirriec. Pour d'autres, cette période « *peut durer 3 ou 4 ans* », après quoi il est nécessaire d'acquérir une certaine stabilité professionnelle.

De son coté, l'entreprise ne doit pas considérer la personne qui travaille à temps partagé comme quelqu'un de présent quotidiennement. Magali Guirriec a soulevé deux points sur ce thème. D'une part, en terme de gestion, l'entreprise doit penser « *qu'elle a la personne que quelques jours et il faut s'organiser en conséquence* ». L'anticipation sera la meilleure solution. D'autre part, l'entreprise peut « *craindre que le salarié ne sache pas fermer les portes* ». Il va s'agir d'un côté de la confidentialité, que des informations propres à l'entreprise circulent mais aussi en terme de travail, que le salarié ne se consacre pas entièrement aux dossiers de l'entreprise A et traite également ceux de B.

5- Une forme de travail en proie au développement

Le temps partagé semble tout d'abord être amené à se développer de part l'environnement législatif mouvant dans lequel évoluent les entreprises. En effet, « *du fait de la législation qui impose de plus en plus des choses* » (Cécile Burban), notamment en matière de gestion du personnel, les obligations des entreprises se densifient. La connaissance de celles-ci par les salariés amène de plus en plus ces derniers à revendiquer leurs droits.

Face à cette situation, un certain nombre de TPE et de PME vont être confrontées à la problématique de la gestion des Ressources Humaines. Embaucher quelqu'un sur cette fonction à temps plein n'est souvent pas possible en raison d'une part du manque de moyens financiers et d'autre part d'un volume de travail souvent insuffisant pour proposer un emploi à 35h, comme le souligne Frédérique Dolbeau et Anne-Christine Christian. Le temps partagé s'avère être alors une issue de secours possible pour ces entreprises, un moyen pallier ces difficultés.

Le rôle des groupements d'employeurs est de faire prendre conscience à ces entreprises de la nécessité d'allouer des moyens à cette fonction Ressources Humaines pour être dans les règles, faciliter la communication dans l'entreprise, développer les compétences, humaniser l'organisation et favoriser l'implication de chacun au sein de la structure. Le recrutement d'un professionnel spécialisé dans

cette activité permet également de sécuriser et d'optimiser la gestion du personnel dans l'entreprise, domaine où les erreurs peuvent être très mal vécues par le personnel et peuvent également coûter cher à l'entreprise sur le plan financier, « *ça peut être très très lourd* » pour l'entreprise comme le souligne Frédérique Dolbeau.

Cet argument est d'autant plus vrai sur notre territoire breton qui comporte un grand nombre de PME qui, jusqu'à présent, n'ont pas investi pour mener à bien une politique de Ressources Humaines. C'est ce que nous a précisé Anne-Christine Christian au cours de l'entretien. Magali Guirriec le confirme : « *je pense que la fonction à temps partagé en RH a de l'avenir en Bretagne tout simplement parce qu'il y a quasiment que des PME* ».

Le temps partagé semble également, d'après les personnes interrogées, être une bonne réponse aux problématiques sociologiques actuelles et notamment à la féminisation du marché du travail. En effet, ce système permet aux jeunes mamans d'adapter leur rythme de travail (par le passage à temps partiel) et de pouvoir concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle. Lorsqu'elles le désirent, elles ont également la possibilité de combler leur temps partiel par un second contrat au sein d'une autre entreprise.
A ce titre, le temps partagé peut être une un moyen de répondre au développement du temps partiel. Grâce aux groupements d'employeurs, les entreprises qui se trouvent en manque d'effectif ont la possibilité de recruter plus facilement quelqu'un en temps partiel pour adapter leurs effectifs à leurs besoins.

Malgré le manque de communication externe, le réseau peut permettre de développer la fonction. C'est notamment l'avis de Frédérique Dolbeau.
Beaucoup de chefs d'entreprise appartiennent en effet à des réseaux où les échanges sur les pratiques managériales sont nombreux. «*Oui, ils en parlent. Et puis ils ont la fierté* » ajoute Cécile Burban. Le bouche à oreille semble sans conteste être un moyen de faire connaître le temps partagé et ainsi de dynamiser le territoire, rendre celui-ci plus attractif par les possibilités d'embauche. Le cycle économique peut amener les entreprises à développer leur clientèle et donc inciter à des embauches supplémentaires, et ce dans une logique de cercle vertueux.

Conclusion

Le travail à temps partagé étant peu étendu sur le territoire français, l'encadrement juridique est, comme nous avons pu le voir relativement limité. Pourtant, la communication notamment par le biais de réseaux professionnels, de colloques permet des échanges entre professionnels autour de ce thème. Si le temps partagé tend à se développer c'est notamment grâce aux nombreux avantages que retirent à la fois les salariés et les employeurs, et ce malgré les difficultés présentes, notamment en terme d'organisation.
Pour les salariés, l'enrichissement professionnel est un atoût indéniable. Les entreprises quant à elles peuvent à la fois mutualiser leurs compétences, et d'acquérir du personnel qualifié à temps partiel, pour répondre à leurs besoins.

Cette étude nous a permis de mener à bien un projet dans sa totalité en élaborant un guide d'entretien amenant à la production d'une synthèse. Etant totalement néophytes sur le sujet, nous avons pu découvrir un nouveau mode de travail qui est voué à se développer au sein des tissus économiques denses. Les entretiens effectués nous ont conduit à aller à la rencontre de professionnels et d'élargir un réseau en gardant des contacts avec eux. Par ailleurs, confronter les points de vue sur le terrain par rapport aux analyses littéraires, a évité les problèmes de subjectivité, nous avons pu faire la part des choses. En l'occurrence pour notre projet, les discours étaient en total accord avec les aspects littéraires.

Enfin, suite à toute cette analyse nous pouvons nous poser un certain nombre de questions : Quid de l'objectif à long terme d'embaucher des RH à temps partagé ? Est-ce pour combler un manque à court terme ? Est-ce pour créer un poste dans le but de développer une politique RH renouvelée à long terme ? Il est évident que l'avenir du temps partagé sera conditionné par l'ouverture d'esprit des entreprises et la volonté d'avoir une vision à long terme.

ANNEXES

Entretien avec **Magali Guirriec**,

Ancienne RH à temps partagé

3 Novembre 2009

Sophie : Le but de l'entretien c'est d'avoir votre point de vue externe par rapport au temps partagé, donc ca va être au niveau juridique, sociologique, et ensuite au niveau interne donc voir un petit peu avec vous les avantages et les inconvénients du temps partagé et ensuite parler de votre parcours professionnel, votre expérience en tant que RH à temps partagé.

Magali Guirriec : Ok, donc il faut que je me replonge dans mes souvenirs. Quels ont été finalement les attraits pour le temps partagé me concernant? Euh, je suis allée vers le temps partagé parce que déjà je fais beaucoup de réseau quand je suis dans le cadre d'une recherche d'emploi, et là je l'étais, et je suis arrivée progressivement vers le temps partagé... en fait je me suis ouverte au temps partagé plus précisément parce que j'ai travaillé un an dans un OPCA et que en travaillant dans un OPCA je faisais du diagnostic en Ressources Humaines auprès de petites sociétés, PME et TPE, et qu'est venu à moi finalement aussi cette idée par l'intermédiaire du responsable de cette OPCA qui y songeait déjà depuis quelques années, et quand il a vu mon profil RH et le fait que j'avais travaillé aussi en tant que consultante en recrutement et en Ressources Humaines dans les cabinets il m'en avait parlé et il m'avait dit « après finalement quel est votre projet » puisque c'était un contrat de 1 an que j'avais dans cette OPCA et donc y'avait pas de possibilité d'avoir un contrat plus important. Il m'avait dit «mais est-ce que vous connaissez Magali le temps partagé? ». Je ne le connaissais pas du tout à l'époque et en fait c'est un petit peu ce que j'ai fait pendant un an au sein de cette OPCA puisque j'ai fait des diagnostics en Ressources Humaines auprès de petites sociétés... et que ces diagnostics m'ont amené à rentrer vraiment dans la vie de l'entreprise et à réfléchir « outils » derrière le diagnostic pour ne pas s'arrêter bien sûr à l'état des lieux du diagnostic donc à réfléchir préconisations mais à réfléchir aussi mise en place, puisque bien souvent on a le diagnostic, on a les précoce et puis derrière... Donc pour le coup on reste sur une sensation d'inachevé et c'est vrai que lui, le responsable de cette OPCA que je peux citer d'ailleurs qui est AFBTP. Donc l'OPCA du bâtiment avait réfléchi au temps partagé et se rendait compte que de plus en plus, les petites structures qui faisaient appel au OPCA pour de la formation, faisait appel aussi à eux pour du diagnostic en Ressources Humaines plus globale. Et d'ailleurs c'est très drôle puisqu'actuellement la loi sur la formation professionnelle qui est en train d'être votée euh fait le lien avec ces éléments là puisque il est question que les OPCA se retrouvent en fait avec un rôle plus global au niveau du diagnostic et fassent finalement du diagnostic RH et non plus du diagnostic en besoin de formation, donc on y arrive quelques années plus tard. Voilà, donc c'est lui qui m'a aiguillé vers le temps partagé, j'y ai réfléchi et quand j'ai quitté l'OPCA, s'ouvrait à moi soit la possibilité de partir en portage salarial, soit la possibilité de rentrer au sein d'un groupement d'employeurs. En même temps, j'avais personnellement un projet de grossesse donc je ne me voyais pas non plus partir en portage en parallèle et, bien que ne sachant pas quand est-ce que effectivement la situation personnelle allait prendre le dessus sur le professionnel, voilà ça fait partie aussi des inconnus pour une femme même si on a une petite idée après c'est la nature qui décide. J'ai décidé de rentrer au sein du groupement, et puis de mettre plutôt la priorité sur le professionnel. Donc en fait, je suis entrée au sein de ce groupement où j'ai intégrée dans un premier temps 2 entreprises déjà maillées entre elles, donc la société Tolmermicot et la société BST

Charrier, et en fait au cours de mon expérience au sein de l'OPCA du BTP, j'avais travaillé avec une entreprise du bâtiment et ce dirigeant d'entreprise m'avait dit « écoutez Magali, que vous partiez en portage ou dans un groupement, moi je vous suis parce que votre démarche chez nous m'a intéressé et je veux qu'il y ai une continuité derrière donc comment est-ce qu'on fait? ». En fait, à la fois moi en faisant un travail réseau je suis arrivée par Helys, et puis lui aussi m'a ramené vers Helys puisqu'il a entendu dire qu'un de ces amis d'enfance avait une société du bâtiment qui cherchait un RH à temps partagé, il se trouvait que c'était un des administrateurs d'Helys donc voilà. Donc je suis rentrée au sein du groupement en avril 200...7 … ca doit être ça, oui c'est ça puisque je l'ai quitté en mars 2009 quasiment 2 ans jour pour jour avec pour le coup une grossesse entre les 2 ce qui fait un an et demi d'activité. Euh... le temps partagé, les avantages du temps partagé, donc là je vous ai un peu retracé les origines en fait, comment j'y suis arrivée. Les avantages du temps partagé, ce que moi j'y voyais d'intéressant, c'était la possibilité d'avoir une expérience diversifiée et multiple en … j'envisageais 3 à 5 ans d'expérience, je n'envisageais pas deux ans puisqu'on n'envisage pas un licenciement économique. Je me disais qu'en 4 à 5 ans d'expérience, je vivrais dans des milieux et secteurs d'activité différents, avec des conventions collectives différentes, et qui étaient aussi différentes de ma propre convention puisque le groupement a sa propre convention donc quand vous appartenez à un groupement, vous êtes payée par le groupement d'employeurs et vous appartenez à la convention du groupement et non pas à la convention des entreprises pour lesquelles vous travaillez, ce qui multiplie les difficultés mais en même temps les intérêts au niveau juridique.

Laure : Donc du coup, c'était quelle convention?

Magali Guirriec : Bah du coup, j'ai eu beaucoup de chances, en fait j'ai eu une convention qui était commune entre la mienne et le groupement puisque la convention du groupement Helys et la convention du commerce de gros et que chez Tolmermico c'était la convention du commerce de gros donc sur ce coup là, j'avoue que j'ai eu beaucoup de chance. Euh... ca me faisait une convention en moins, donc j'avais la convention du bâtiment et la convention du commerce de gros, alors que j'aurais pu avoir la convention du commerce de gros, la convention du bâtiment et la convention de deux autres entreprises. Donc j'ai commencé avec deux entreprises et au bout de 3 mois, la troisième que j'avais amené avec moi, est rentrée dans mon planning donc j'ai travaillé dans 3 sociétés dans la même semaine.

Laure : Et comment ça se répartissait entre les entreprises du coup?

Magali Guirriec : Le lundi et le mardi dans la société A, le mercredi dans la société B et le jeudi et vendredi dans la société C.

Laure : Et vous aviez les mêmes activités dans ces différentes entreprises?

Magali Guirriec : J'étais responsable RH, mais à des degrés différents, c'est à dire que, là aussi c'est une richesse, euh j'avais affaire à des managers qui n'étaient pas du tout euh... fait sur le même moule. C'est à dire que j'avais un manager plutôt directif, j'en avais un qui était plutôt participatif, et j'en avais un qui était entre les deux.

Sophie : Question d'adaptation...

Magali Guirriec : C'est à dire que concrètement, dans la même semaine je savais

qu'avec certains j'avais une marge de manœuvre énorme et qu'il fallait que j'aille chercher un minimum de cadre régulièrement pour savoir si j'étais toujours dans les clous, qu'il y en avait un au contraire, il valait mieux que je lui fasse tout signer parce que si je prenais la place de la signature ça ne le faisait pas et que l'autre c'était bah « vous voyez, vous venez me voir quand vous avez besoin » 'fin voilà...Il fallait jongler avec les différents styles de management.

Laure : Et ce n'était pas trop difficile ça justement?

Magali Guirriec : Les trois premiers mois ont été difficiles au niveau effectivement du calage, pour bien cerner qui était qui, et quelles étaient les attentes. Euh... je n’ai pas eu de soucis d'intégration, parce que là aussi, j'arrivais dans des structures qui n'avaient jamais connu de responsable RH, je pense que c'est un peu ce qui attend le RH à temps partagé. Surtout ici dans la région...

Laure : Parce que c'est souvent des mises en place de poste? Des créations de postes?

Magali Guirriec : complètement, donc j'ai aussi créé 3 postes.

Laure : Et au niveau de l'intégration, vous avez eu...enfin il y a eu des choses...

Magali Guirriec : Au niveau de l'intégration, y'a eu un peu plus de difficulté dans celle qui était sur une journée, pourtant que je connaissais d'avant, puisque c'est celle qui venait avec moi, que j'amenais... mais, alors, euh... l'important aussi par rapport à une fonction comme celle-là, c'est la définition de votre poste auprès des salariés en place et je crois que dans cette société là, la définition n'avait pas été clairement effectuée, euh... mais globalement, c'est ça aussi toute la difficulté, c'est que, vous arrivez dans une structure où on ne sait pas trop ce que c'est qu'un responsable RH, et on ne sait pas trop ce qu'on va vous confier. Euh... ou alors on le sait trop bien, c'est à dire on sait ce qu'on va vous confier et pour le coup, il n'y a plus aucune marge de manœuvre parce que votre poste est sur-défini, je ne sais pas si c'est très français ce que je dis là mais enfin, vous voyez bien ce que je veux dire, il est trop défini pour qu'il y ait une marge de manœuvre. Donc en fait la difficulté ça a été ça, ça a été de rentrer dans ce qui avait été défini tout en gardant une marge de manœuvre pour pouvoir développer le poste, et s'adapter surtout aux besoins immédiats et, les premiers mois j'ai été pompier. C'est normal hein, j'ai gérer les urgences. Euh...

Laure : Le temps que ça se mette en place...

Magali Guirriec : Voilà, le temps que ça se mette en place et puis le temps aussi que les salariés me reconnaissent en tant que tel, et le temps aussi que les employeurs, finalement, me reconnaissent aussi euh... une certaine utilité, parce qu'ils avaient tous dans l'idée qu'ils en avaient besoin, mais ils n'avaient pas, je crois qu'ils étaient partis sur une représentation RH qui n'était pas forcément justifiée dans leur structure. Euh... à certains moments, j'ai eu l'impression qu'ils avaient plus besoin d'un juriste que d'un responsable RH.

Sophie : Oui, ce n'est pas la même définition...

Magali Guirriec : Je n'étais pas juriste. Parce que moi j'ai une formation de psychologue du travail à l'origine et que j'ai fait un DESS en GRH à l'IGR en formation continue. Voilà donc j'avais deux ans d'expérience professionnelle lorsque

j'ai fait ce DESS là.

Laure : Du coup vous vous êtes intégrée vous même? Enfin je veux dire il n'y a pas eu des choses, les entreprises n'ont pas fait de séminaire ou...

Magali Guirriec : Non, non non

Laure : C'est vous qui êtes allée au contact des salariés...

Magali Guirriec: Alors ce que j'ai fait qui a bien fonctionné, c'est que j'ai demandé à rencontrer les collaborateurs les plus proches, les plus proches physiquement, c'est à dire que, dans une entreprise du bâtiment, là y'avait 100 plombiers sur le terrain, donc j'allais pas rencontrer les 100 plombiers, par contre, j'ai rencontré tous mes collègues qui étaient autour de moi, c'est à dire les 15 personnes qui étaient autour de moi, dans une entreprise, dans l'autre les 6 ou 7 personnes qui étaient autour de moi, et dans la dernière bah y'en avait aussi à peu près une dizaine, donc tous les collaborateurs en fait les plus proches euh... que j'étais susceptible d'aller voir en cas de difficulté , pour comprendre la culture de l'entreprise. C'est vrai que je vous décris un peu les choses en vrac parce que c'est vrai que ce n’est pas forcément évident de se faire un point forts/points faibles comme ça d'emblée. Euh... les éléments extrêmement positifs aussi du temps partagé, ça a été les échanges avec les autres collaborateurs , enfin moi j'ai toujours essayé de travailler en équipe, j'ai toujours essayé de créer une certaines forme d'émulation autour des projets que j'ai monté, j'ai monté un journal d'entreprise, par exemple qui a très bien fonctionné, euh... j'ai effectivement mis en place des plans de formation, j'ai... la difficulté que j'ai rencontrée, c'est que j'ai créé des fonctions que je n'avais jamais occupée donc j'ai été sur de la création...pur en fait, dans tous les sens du terme, donc je me suis beaucoup appuyer sur mon réseau pour connaître les outils, pour apprendre à les maitriser, pour les appliquer ensuite. Et une fois que j'avais mis en place les outils ou que je les mettais en place, je travaillais bien sûr en collaboration étroite avec les dirigeants, et je faisais en sorte que les outils soient appropriés par les salariés, comme le journal interne par exemple, bon le plan de formation c'était un petit peu plus compliqué parce que c'était quand même moi qui devais le gérer mais bon je travaillais en collaboration étroite avec les chefs de services, responsables de service. Donc la difficulté ca a été effectivement que chaque salarié identifie bien mon rôle et surtout que les salariés repèrent que le lundi et le mardi j'étais là, par exemple, et que je n’étais pas là le restant de la semaine. Donc ca il a fallu quand même 4 mois pour que tout le monde se cale, que les responsables d'entreprise finalement … soient patients aussi, parce que la difficulté aussi, c'était que quand j'avais à intégrer beaucoup de personnes, je n’étais pas là toute la semaine donc là l'intérêt c'était que les entreprises entre elles s'entendent bien, pour que parfois je puisse passer un jour de plus, dans l'entreprise concernée et un jour de moins dans l'autre en fait.

Laure : En fonction des besoins...

Magali Guirriec : Donc ça, ça s'est très bien passé, puisque les entreprises qui étaient maillées s'entendaient bien, y'a pas eu de soucis. Mais, c'est vrai que quelques fois, j'avais l'impression bah j'avais l'impression de ne pas aboutir au niveau de mon travail. C'est à dire, j'avais l'impression de brasser beaucoup d'air pour avancer, faire avancer les choses pendant 2 jours et puis après le fait de laisser 3 jours l'entreprise et de la reprendre le lundi qui suivait, même si j'étais très organisée parce que je notais sur mon agenda où je m'étais arrêté dans tous les dossiers pour être sûre le lundi qui suivait de les reprendre à cet endroit là. Au bout d'un moment, j'avais une sensation d'inachevé parce que... par exemple quand j'étais en pleine période de

recrutement, j'étais obligée de transmettre mes dossiers le mardi soir aux opérationnels, et ça faisait perdre du temps quand les dossiers étaient urgents, j'étais obligée de transmettre les dossiers aux opérationnels. Alors que si j'avais continué à travailler AVEC l'opérationnel mais sans lui transmettre le dossier j'aurais gagné du temps. Donc c'était ça en fait, ça se produisait pour les recrutements mais ça pouvait aussi se produire dans d'autres contextes, on intègre quelqu'un, comme par hasard la personne arrive le mercredi, ah bah le mercredi je ne suis pas là! Voilà, donc euh voilà.

Laure : Un peu frustrant...

Magali Guirriec : Donc je pense que de la même façon, un peu frustrant tout à fait, je pense que de la même façon, le mercredi où j'étais une journée en entreprise c'était trop court. Une journée en fait ca revenait quasiment à du consulting, c'est toute la différence. C'est ce que je disais à votre collègue ce matin au téléphone, c'est la différence entre le temps partagé et le consulting, moi pour avoir été consultante, je fais la différence. Normalement, en temps partagé, on est beaucoup plus impliqué dans le quotidien de l'entreprise. Donc on est normalement à même d'intégrer plus facilement la culture, bien qu'on mette plus de temps parce que quand on se dit par exemple qu'on a une période d'essai de 6 mois, quand on est à temps partagé, faudrait pratiquement l'avoir sur un an la période d'essai, parce que en 6 mois, vous n'êtes pas 6 mois en présentiel dans l'entreprise

Sophie : Oui, vous l'êtes 3 mois comme c'est...

Magali Guirriec : Exactement, et donc forcément, tout est ralenti, votre intégration qui peut se faire en 2 mois ne se fera pas avant 4 mois. Les salariés ne vous repèrerons pas avant 6 ou 7 mois, c'est ce qui s'est passé, il a fallu attendre 6 mois pour que les salariés repèrent qui j'étais, ce que je faisais. Pourtant je leur avais expliqué pourquoi j'étais là, mais mais voilà...

Laure : Est-ce qu'il y aurait eu des solutions d'après-vous pour améliorer ça? En terme de communication dans l'entreprise ou...

Magali Guirriec : Oui, y'aurait … oui je pense, si le poste avait été … présenté plus précisément aux salariés... je crois qu'il y a eu plusieurs choses, alors c'est un peu la psy qui parle là, je pense qu'il y a eu la peur, la peur de trop en dire aux salariés et de les effrayer parce que déjà l'arrivée d'un RH, même si on était pas en période de crise...

Laure : oui, c'est toujours un peu, on se demande bien pourquoi il est là

Magali Guirriec : Oui, qu'est ce qu'il fait là? Il vient faire le ménage ou il vient au contraire structurer les choses …?

Sophie : Et puis on pense à plan social...

Magali Guirriec : Alors on n’en parle même pas en ce moment. Mais euh je crois que, je crois que voilà, je crois que le poste RH était dans l'imaginaire des dirigeants, et n'était pas forcément pour tous les dirigeants, je les mets pas tous dans le même sac hein, mais n'était pas forcément, pour tous les dirigeant... concret et avec des objectifs précis. Alors il y avait des objectifs effectivement qui étaient bien pour un pompier, c'est à dire, qu'il y avait plein de choses à gérer dans l'urgence, mais une fois que les choses étaient gérées derrière, y'avait pas d'anticipation sur ce qu'un

poste RH pouvait supposer en interne : comme implication de la direction, et comme implication des salariés. Euh... c'est clair que ça bouscule. C'est clair que même si vous n'êtes pas d'un tempérament à bousculer, ça bouscule. Ce n’est pas uniquement lié à la personnalité du RH en poste, c'est lié aussi à la représentation qu'on a du poste RH. Donc euh...donc voilà je pense que la difficulté d'articulation et de vie au quotidien de ce poste là c'est ça. C'est à dire qu'on est sur des entreprises qui, n’ont jamais vu de responsable RH, qui n'en ont jamais vécu au quotidien. Et vous vous arrivez là et vous commencer à mettre en place des outils, même si vous travaillez en collaboration étroite avec la direction, forcément vous bousculez, puisque vous avez une vision des choses qui est différente. Je me souviens dans une des entreprises avoir fait beaucoup de recrutement, les premiers recrutements auxquels j'ai participé, puisque bien sûr les opérationnels fonctionnaient toujours, euh au contraire moi l'objectif ça n'était pas de faire du recrutement dans mon coin, ça les a bousculé quoi parce que bah les recrutements que je faisais, derrière les gens tenaient en poste. Alors que ça faisait quelques années qu'ils avaient un turn-over pas possible. Donc ca déjà...

Sophie : Oui, qu'est ce qu'il s'est passé...

Magali Guirriec : Y'avait un côté, là aussi c'est la psy qui parle mais il y avait un côté magique... qui ne l'était pas, qui ne l'était pas... qui était effectivement plutôt parce qu'il y avait des outils et que moi je m'appuyais en plus sur des tests psy et que... Voilà enfin c'était l'expérience qui faisait que. Y'avait rien de surnaturel quelque part, mais pour les opérationnels y'avait un petit côté magique quand même. Donc euh... voilà, donc après vous prouvez votre utilité quelque part mais pour le coup, bah voilà on se retrouve, au niveau de la direction... à avoir pris un peu une part du pouvoir et... même si vous ne cherchez pas à avoir du pouvoir. Vous en avez malgré tout. Vous devenez référente, donc utile, je ne vais pas dire indispensable parce qu'il y en a plein les cimetières mais euh...voila hein, on est bien d'accord. Donc euh, donc c'est, c'est tout ça. Je pense que ça ne se joue pas dans les entreprises qui sont en plein développement, et qui de toute façon au bout d'un moment sont obligées d'aller vers une gestion des Ressources Humaines structurée, euh... ou qui sont peut-être dans d'autres secteurs d'activité peut-être...Je sais que ma collègue qui est toujours RH à temps partagé chez Helys, mon ancienne collègue... elle a pas eu les mêmes difficultés que les miennes parce qu'elle s'est retrouvée face à des responsables d'entreprise qui étaient plus engagés personnellement dans la démarche RH, et puis elle s'est retrouvée avec 2 entreprises, et pas 3 quoi. Donc je pense, je crois que 3 c'était trop, je le dis encore hein, 3 c'était trop, tout simplement parce que l'entreprise du milieu était une entreprise où je ne faisais finalement que du consulting euh... y'avait pas d'intégration quasiment, même si mes collègues étaient très sympathiques euh... j'étais intégrée sans être intégrée, j'étais là une journée par semaine, comment voulez-vous être intégrée? De la même façon, les dossiers derrière, une fois que vous quittez l'entreprise, ce que je n'avais pas forcément dans les entreprises, c'est quelqu'un qui était à même de faire avancer un minimum les dossiers, comme une assistante.

Laure : Oui, là ça restait vraiment en suspend...

Magali Guirriec : Oui, en suspend pendant 3, 4 jours, ça par contre, c'est à mon avis à instituer vraiment. Et qui plus est, la personne qui peut être votre assistante peut être aussi celle qui vous facilitait l'intégration, parce qu'elle est aussi là pour vous expliquer ce qui s'est passé pendant que vous n'étiez pas là. Alors que moi, ce qui s'est passé, moi je me suis retrouvée à certains moment à être déconnectée de la vie de l'entreprise quand je n'étais pas là, mais même si j'avais un excellent

relationnel avec mes collègues, tout ne m'était pas transmis... euh... je pense que si j'avais eu une collaboratrice plus proche … ca aurait été peut-être différent. Mais là aussi euh, j'ai été moi la première responsable RH d'Helys, donc j'ai aussi un peu essuyé les plâtres le temps de la mise en place, ma collègue derrière pour le coup à bénéficié de ça. Euh... maintenant là je vous ai montré effectivement les difficultés et je vous ai expliqué un peu comment ça s'est passé, ce qui a été le plus dur à vivre en fait, c'était ça hein, c'était aussi le fait de … cette sensation d'inachèvement quelque part hein, je pense que je n'aurais pas eu ça avec 2 entreprises. Je pense que j'aurais plus accompli, et mis en place de choses...

Laure : Mais ça, ce que vous ressentez, c'est surtout par rapport à l'entreprise du mercredi?

Magali Guirriec : Pas uniquement, mais alors, effectivement l'entreprise du mercredi je n'étais pas là que ponctuellement, mais je m'étais fait une raison. Par contre, les 2 autres entreprises, y'avait de quoi faire au sein de ces entreprises là, y'avait de quoi créer un poste sur 3 jours voire peut-être même sur 4?

Sophie : Oui, du coup vous auriez pu récupérer l'entreprise du mercredi...

Magali Guirriec : Oui, mais complètement! Complètement, et je pense qu'il y avait de quoi faire, vraiment

Laure : Mais du coup, il n'y avait pas une possibilité avec le groupement de mettre enfin de recruter une autre personne pour prendre cette entreprise là, et vous...

Magali Guirriec : Bah après, il faut trouver des personnes qui ont envie de travailler sur une seule journée, et puis l'entreprise qui était avec moi sur une journée n'avait pas forcément envie de travailler avec quelqu'un d'autre. On était dans une situation qui, pour le coup, se rapprochait du consulting, ce qui n'était pas le cas avec les deux autres sociétés, par contre, au niveau intérêt professionnel et enrichissement personnel, enfin, sur 1 an et demi, j'ai mis en place des outils euh... que dans une seule entreprise je n'aurais pas mis en place. Euh... j'avais euh, j'ai participé en plus à la mise en place d'une norme qualité, dans une des entreprises, donc il a fallu que je fasse toutes les fiches de poste, ça m'a pris un temps énorme mais c'était intéressant. En parallèle y'avait le journal j'avais 3 plans de formation à gérer. Alors là aussi, le petit côté... la petite anecdote sympathiqueeee, c'était que quand j'appelais un centre de formation, je lui disais bah voilà « Madame Guirriec, société Tolmer, Madame Guirriec société BTScharier... donc euh au bout d'un moment, quand j'avais les mêmes interlocuteurs, je leur disais : « Vous savez, c'est Madame Guirriec, vous vous souvenez, Tolmer, BTSCharier, BPI tout ça c'est pareil, on est bien d'accord. Je ne suis pas schizophrène, tout va bien! » Voilà, donc pour gagner du temps, je faisais en sorte aussi d'avoir les mêmes interlocuteurs dans les centres de formation

Laure : Oui, déjà que vous n'aviez pas beaucoup de temps, alors si en plus...

Magali Guirriec : Voilà, parce qu'autrement, je passais mon temps à leur dire « mais vous savez je suis Madame Guirriec, euh... », voilà, donc voilà donc ça ça m'a bien simplifié la tâche et puis finalement les interlocuteurs que j'avais le prenait aussi sur le ton de l'humour en disant « Alors Madame Guirriec, vous êtes ou là? Expliquez moi! » « Bah alors là c'est BTScharier » «Bon d'accord... »... euh... « parce que que je sache, quelle est la formation qui vous convient, vous êtes ou? Dans le bâtiment ou dans le commerce de gros là? ». Voilà, donc euh... mais c'était aussi intéressant

parce que ça permettait de travailler plus efficacement, parce que quelques fois, quand ils me donnaient une info, je leur disais « bah écoutez je vous rappelle avec la casquette de l'autre entreprise jeudi parce que ce que vous me dites là, c'est intéressant pour l'autre ». Alors le côté anecdote aussi, c'est que vous avez 3 cartables quoi... vous avez toujours votre cartable avec vous et d'ailleurs j'ai encore maintenant des difficultés à me dire, je ne vais qu'avec mon sac à main au travail. Je continue à avoir mon cartable quoi, j'ai du mal, j'ai du mal à considérer mon bureau ici comme étant mon unique bureau. Je crois que je me suis un peu à la Pavlov, je me suis un peu conditionnée quoi...donc euh... donc en fait j'avais 3 cartables puisque le mardi soir, je fermais une porte pour en ouvrir une autre le mercredi matin, et que le mercredi soir, je fermais, la deuxième porte pour en ouvrir une autre le jeudi matin. Euh... et puis voilà, y'a une richesse énorme, par contre, euh... je ne suis pas certaine que ça soit l'idéal pour un jeune diplômé.

Laure : Oui, vous pensez qu'il faille une certaine expérience?

Magali Guirriec : Je crois... je crois que d'une part, il faut déjà avoir vécu des situations professionnelles, quelle qu'elles soient et aussi une certaine forme de maturité. Parce que … vous êtes quand même confronté à des dirigeants d'entreprise qui vont avoir les mêmes exigences que si vous étiez là à temps plein. Donc il y a un moment donné, où il faut aussi savoir recadrer, en disant que « là, bah écoutez, oui, y'a moyen de travailler vite mais que vous n'êtes là que 2 jours par semaine quoi donc euh...

Sophie : Il faut savoir s'imposer aussi...

Magali Guirriec : Oui, la rapidité aura ses limites au bout d'un moment, et puis même je crois qu'on peut souffrir beaucoup d'une situation comme celle là quand on est jeune diplômé, parce que d'une part, on a pas encore fait ses preuves, qu'on est pas sûr de ses propres compétences, et que vous avez à vous remettre en question je pense beaucoup plus dans une situation de temps partagé que dans une situation où vous êtes là tous les jours. Parce que dans une situation où vous êtes là tous les jours, vous avez forcément un certain nombre de routines qui se mettent en place au bout d'un moment, quand vous êtes dans 2 ou dans 3 sociétés dans votre semaine, les routines elles mettent beaucoup plus de temps à se mettre en place, ce qui veut dire que vous êtes toujours dans de l'apprentissage immédiat. Vous savez, c'est comme ça que fonctionne aussi la mémoire, au bout d'un moment, ça passe en routine donc vous avez plus d'espace mémoire pour apprendre autre chose. Mais là, vous avez plus de temps où finalement, bah voilà, ce n'est toujours pas passé en routine, donc euh vous continuer euh à engranger des compétences, mais voilà... au bout d'un moment là aussi, il y a une limite, une limite humaine. Donc je pense que quand on a vécu au moins 4 ou 5 ans d'expérience professionnelle, on a déjà automatisé… un mode de fonctionnement transférable, des méthodes de travail, une organisation, une planification de tâches,… le B.A.ba, mais en même temps c'est l'essentiel. Et je crois que ca c'est important parce que si je n'avais pas su m'organiser je n'aurais jamais pu tenir.

Laure : Et en dehors du coup de cette organisation et cette maturité qu'est ce qui est d'après vous indispensable pour pouvoir…

Magali Guirriec : J'crois qu'il faut avoir une maturité mais une maturité vous voyez je… disais 4 ou 5 ans ce n'est pas énorme non plus. Il ne faut pas être jeune diplômé, il faut être jeune professionnel. C'est la différence ! Le jeune diplômé il a quand même pendant les 3 premières années de sa vie professionnelle quasiment

tout à apprendre donc en plus si vous avez une situation à gérer physiquement plus difficile.

Laure : Ca fait beaucoup…

Magali Guirriec : Ca fait beaucoup d'apprentissage et pour moi c'est, c'est casse pipe assuré. Euh par contre euh par contre, au bout de 4 ou 5 ans normalement vous avez acquis des automatismes de méthodes et d'organisation… même si vous avez du créer votre poste dans une structure, vous n'en avez créé qu'UN.

Sophie : Que là il y en a 3…

Magali Guirriec : Voilà, c'est ca… moi quand j'ai commencé hein, j'ai créé mon poste hein, j'suis rentrée dans un p'tit cabinet y avait le patron et moi, moi et le patron donc voilà hein. [sourires] Le cabinet avait un an et demi d'existence j'ai créé mon poste aussi, avec l'aide du responsable mais j'ai créé mon poste. J'ai créé UN poste…non pas trois. Et en en plus de ca y avait quand même une charge différente dans le sens où je n'embarquais pas avec moi des salariés non plus. La responsabilité était autre. Alors que j'aurais pu… j'aurais pu embarquer, j'aurais pu dans l'autre situation… euh combien est ce que j'avais de salariés ? au total, je devais en avoir 80 dans l'une, euh 70 dans l'autre… nan 50 dans l'autre, ca faisait 120, plus ouais, j'avais 240 salariés au total. Mais sur 3 structures, ce qui n'est pas du tout difficile à gérer que sur une seule

Helen : Pour savoir comment s'organiser aussi

Magali Guirriec : Voilà

Laure : Et au niveau du coup, au niveau des informations dans les entreprises vous étiez vraiment, enfin ca devait rester confidentiel ou est ce que vous… [coupée]

Magali Guirriec : Oui, alors, alors à part quand je mettais en place un outil dans une entreprise, je pouvais l'utiliser dans l'autre. Je pouvais l'utiliser dans l'autre parce que, euh, bah parce que voilà, il me suffisait de,… de ne pas décrire le contexte, le contexte peut être spécifique d'un salarié, l'attitude d'un salarié, etc. J'étais quand même la même personne mais je n'avais pas…alors ca c'était une difficulté aussi matérielle, euh il m'aurait fallu un téléphone portable et une même adresse mail. Alors je n'ai pas eu une même adresse mail et je n'ai pas eu un téléphone portable parce que les entreprises en fait m'avaient dit que euh, qu'elles ne voulaient que l'on mélange les situations mais en fait je crois que c'était une hérésie. J'pense que de toute façon comme vous êtes la même personne, vous finissez par faire des ponts entre les entreprises, et je je pense qu'une même adresse mail m'aurait simplifié la tache parce que quand j'arrivais un jeudi et que j'avais à traiter euh, les mêmes mails qu'en arrivant un lundi… limite j'aurais 20 min pour traiter tous mes mails le lundi et voilà quoi. Et, et moi c'est vrai que ce qui m'a permis de m'en sortir aussi, c'est que j'avais fini par donner mes adresses mails aussi à certains opérationnels pour qu'ils me préviennent des urgences éventuelles et des problèmes qui se présentaient quand je n'étais pas là… Parce que quelque fois, j'ai eu des situations où ils attendaient le lundi et quand j'arrivais le lundi, il fallait que je gère tout dans l'urgence quoi, c'est la cata, alors que il suffisait quelque fois d'orienter vers une autre personne ou de donner juste un conseil de DEUX secondes au téléphone et ca y est c'était bon !

Laure : Ouais, plutôt que de laisser le problème s'envenimer

Magali Guirriec : Voilà… mais…. Je comprends et je comprenais la réserve des dirigeants

Laure : Ouais vraiment rester dans le cadre de l'entreprise et …

Magali Guirriec : Je je je je comprends bien, je comprends bien, maintenant je pense que il faut aussi faire confiance au salarié qui est à temps partagé et que quand on est à un niveau cadre à temps partagé, euh, on est quand même capable de faire la part des choses. Et euh, et voilà, on est capable de, de, de se dire que finalement là, on va consacrer son temps à l'entreprise A parce que l'on est dans l'entreprise A et que si il n'y a pas d'urgence et bien ca se passe mieux de cette façon là quoi.

Laure : Et c'est bien déjà qu'il y ait eu des passerelles entre les entreprises pour que, pour pouvoir gérer parce que c'est peut être pas comme ca…

Magali Guirriec : Ben moi je les ai mises en place les passerelles à force de gérer tout dans l'urgence quand j'arrivais le lundi et quelque fois avoir des situations qui s'étaient envenimées alors qu'elles n'avaient pas à l'être, je, je finissais par euh… par contre les collègues qui avaient mes coordonnées savaient aussi quels étaient les degrés d'urgence et je n'ai jamais été embêtée, franchement non…Quand un collègue m'a appelé, euh, il m'a toujours dit, il m'a toujours demandé s'il me dérangeait et s'il me dérangeait euuh quand il m'appelai c'est qu'il avait vraiment le couteau sous la gorge, donc y'avait pas… y'a jamais eu de soucis à recadrer un collègue en lui disant Ah non ! Voilà

Laure : D'accord, et du coup au niveau de… plus l'aspect contractuel rémunérations, tout ca, comment ca se définissait, est ce que c'était la même dans toutes les entreprises ? Quels avantages ? [coupée]

Magali Guirriec : Alors là c'était… ce n'était pas simple…euh y'avait un coté très positif, euh, c'est encore une anecdote mais bon, trois Noel différents forcément, hein… donc 3 cadeaux, c'est cool [rires]. Nan ca c'était sympa, c'était sympa, et encore plus par rapport à ca, les entreprises ont vraiment joué le jeu, elles ont vraiment étaient super par rapport à ca, j'ai eu le droit à une bouteille de champagne dans l'une, un cadeau dans l'autre, j'ai même gagné un appareil photo avec des tombolas fin [rires]. Mes collègues étaient dégoutés, gentiment hein car « t'es là 2 jours et tu gagnes l'appareil photo », je l'ai toujours d'ailleurs, il fonctionne très bien !! [rires]. Euh, j'ai été gâtée même dans celle où j'étais une journée, j'avais le droit à un coffret, plein de choses enfin, franchement je ne m'attendais pas à ca quoi ! Euh nan nan ca c'était vraiment le bon coté, j'avais des tickets restaurants dans certaines entreprises, euh, je bénéficiais des mêmes avantages que les salariés, je bénéficiais du CE, fin voilà, ca c'était très très bien.
[Ton plus imposant] Par contre au niveau rémunération et discussion sur la rémunération, là c'était dur, c'était dur parce que euh au niveau des augmentations vous vous retrouvez face à vos 3 employ… à vos… fin, ce ne sont pas vos employeurs, mais moi je les considérais comme tel. En fait vous travaillez avec des gens qui ne vous rémunèrent pas […]

Laure : Oui parce que c'est [coupée]

Magali Guirriec : Ils payent une adhésion au groupement… Bon [elle réfléchit]… ils ne vous rémunèrent pas directement mais en même temps quand vous avez à discuter d'une augmentation de salaire eh bien vous en avez 4 en face de vous : vous avez la

responsable du groupement et vous avez les trois, les gens avec lesquels vous bosser… Comment voulez vous négocier quelque chose avec quatre personnes en face quoi ??? [rires nerveux]. Je trouve que là la situation, là pour le coup est difficile à vivre pour le coup, en tant que salarié lambda hein. Euh… autant les autres situations je les trouvais plutôt positives, autant là j'me disais ben voilà, euh quand on veut essayer de défendre un petit peu son contrat de travail, un minimum comme tout salarié, eh bien là le rapport de force est déséquilibré…Voilà, ca c'est je trouve dommage

Laure : Parce que du coup ce n'était pas une simple négociation avec le [coupée]

Magali Guirriec : Nan du coup, ce n'était pas une simple négociation. Vous aviez à argumenter devant 3 personnes… ou 4 personnes, donc euh… donc ca devenait une justification qui n'étaient pas forcément des justifications utiles quoi, y a des moments où vous avez à … à argumenter (insistance sur ce mot) votre augmentation mais pas forcément à la justifier pendant une heure quoi. Euh…voilà

Laure : Donc du coup, un seul contrat de travail et un seul, un seul taux horaire, fin si on peut dire ?

Magali Guirriec : Ben du coup… alors voilà, là aussi où c'est difficile c'est quand il y a une entreprise qui veut vous augmenter et pas l'autre…

Sophie : Oui… il faut que ce soit un compromis, un consensus

Magali Guirriec : Exactement, comment ca se passe là ? Comment on fait ? Ben oui mais en même temps vous fournissez le même travail quelque part. Vous êtes la même personne donc là, là voilà on arrive sur la limite technique du contrat [silence] Moi je pense qu'il y avait des choses à, à retravailler à réfléchir par rapport à ca. Quand vous n'êtes pas cadre [silence] vous avez des fonctions où y a pas énormément, énormément de responsabilités, je ne suis pas sure que cela pose un réel problème… Par contre avec les fonctions de cadre y a quand même des responsabilités, hein et vous n'êtes pas là pour faire potiche dans un coin ! euh moi je ne l'ai pas été, j'ai mis en place beaucoup d'outils euh… et… ma collègue qui est toujours en poste, mon ancienne collègue, j'suis sure que elle est comme moi, elle a mis en place plein de choses et puis elle fait avancer aussi la barque, donc à partir de là euh… Donc là y avait peut être une limite, y avait peut être une limite c'est que effectivement le rapport de force là pour le coup, qui est complètement déséquilibré pour une négociation qui concerne votre contrat

Laure : Mmh, ce n'est pas évident

Magali Guirriec : Ca ce n'est pas simple, maintenant euh, maintenant voilà, je pense que c'est une expérience à vivre et puis euh… je pense aussi que c'est une expérience qui est vendable : c'est à dire qu'elle est sur le marché de l'emploi après, vous attisez forcément la curiosité quand vous avez fait du temps partagé, la preuve, vous voyez, je ne suis plus chez Helys et vous êtes devant moi ! [Rires] Et c'est vrai que j'ai eu d'excellents contacts avec d'autres responsables RH quand j'ai été licencié parce que voilà, et puis bon en même temps tout le monde savait que ce n'était pas par gaieté de cœur que Helys me mettait dehors hein, puisque Caroline, elle a tout fait pour me conserver. Elle a même trouvé une entreprise à la fin qui était prête à me prendre pour deux jours mais par contre il en fallait une autre quoi mais euh…

Laure et Sophie : Parce que du coup avec les 3 entreprises ca c'est [coupée]

Magali Guirriec : Alors en fait, ce qu'il s'est passé, c'est qu'il y en a une qui s'est, une qui s'est désengagée juste avant mon congé de maternité, elle s'est désengagée avant de le savoir donc y a pas de lien avec la maternité euh parce que ben voilà je pense qu'ils avaient mal évalué le poste et qu'ils avaient plus besoin d'une assistante RH que d'un DRH

Laure : Plus quelqu'un qui était sur place vraiment, plus souvent ou…

Magali Guirriec : Aussi, mais plus d'une assistante…, on n'a pas les mêmes fonctions, voilà donc je pense que ca s'est joué comme ca et les deux autres, eh bien malheureusement entre temps [se reprend] heureusement entre temps j'ai eu un bébé mais malheureusement ben la crise est arrivée, le bâtiment a plongé et euh je n'étais pas dupe quand je suis rentrée de mon congé de maternité, je me doutais bien qu'il allait y avoir une surprise à la clé ! Et effectivement la situation était telle que il y avait une telle angoisse par rapport à 2009 que toutes les vannes se sont fermées, et comme en temps que temps partagé, vous êtes sur un… vous êtes comme un fournisseur en fait, vous êtes sur les budget fournisseur, vous n'êtes pas sur le budget masse salariale…eh bien voilà hein…. elles ont toujours fonctionnées comme ca les entreprises du batiment quand il y a une crise, elles se recroquevillent sur elles même et donc elles se sont recroquevillées sur elles même. Tous les postes qui pouvaient sembler superflus sont passés à la trappe : c'est comme ca que je suis passée moi à la trappe [silence]. Les choses ont été faites de façon très très clean et puis voilà, quand Caroline a appris ca, elle m'a gardé de nombreux mois à ses cotés. J'ai continué à faire des Ressources Humaines mais pour le groupement. Mais au bout d'un moment, il était clair qu'elle ne pouvait plus me garder, ca faisait beaucoup, ca faisait beaucoup… Donc elle m'avait trouvé une autre entreprise mais il fallait m'en trouver une deuxième et la crise étant là, au mois de mars dernier, il a fallu prendre une décision radicale [silence]. Donc il n'y aurait pas eu la crise je pense que j'y serais toujours, elle m'aurait trouvé une autre entreprise ou moi dans mon réseau, on aurait trouvé mais là ce n'était pas possible

Laure : Est-ce que c'est quelque chose que vous avez envie de refaire dans le futur ? S'il y a des postes vous êtes prêtes à repartir dans ce système là ?

Magali Guirriec : Ah oui ! Je ne devrais pas le dire ici…les murs ont des oreilles… je vous fais confiance mais je l'ai toujours dit à Caroline. Mais par contre je pars pas sur trois entreprises, car consultant ca je ne fais pas car en plus avec une petite fille en bas âge. Je pars sur deux, trois-deux ou je pars éventuellement sur quatre jours dans une entreprise et puis peut être un jour qui n'est pas travaillé… parce que ca, ca peut aussi se faire. Le temps partagé c'est aussi une certaine forme de temps partiel en fait.

Sophie : C'est vous qui gérez votre planning…

Magali Guirriec : Ca peut aussi se faire comme ca, oui oui oui moi j'ai dit à Caroline, je suis prête à recommencer parce que ca m'a beaucoup plu.

Laure : Est-ce que c'est vous dans ce cas là en tant que salarié, qui choisissez le rythme de travail ou est ce le groupement qui négocie avec les entreprises ?

Magali Guirriec : Ce sont les dirigeants qui décident du temps et moi c'est vrai que dans l'une des entreprises j'avais toujours dit qu'il y avait de la place pour 3 jours. Ah bah je voyais bien moi avec le travail que j'avais…

Laure : et puis ils n'ont pas voulu…

Magali Guirriec : Ben non parce que c'est ca aussi. Quand on crée un poste à temps partagé soit on le crée à temps partagé en se disant un jour il faudra bien qu'il y ait un temps plein, soit on le crée en se disant on crée un temps partagé point. Et moi je suis tombée sur des entreprises qui avaient cet objectif là : de créer un temps partagé point. Et ma collègue est tombée elle sur des entreprises qui à mon avis ont dans l'esprit un jour d'avoir un temps plein.

Sophie : donc ce n'est pas la même vision à court terme…

Magali Guirriec : du tout, je l'ai tout de suite senti quand elle est arrivée et qu'on en a discuté ensemble, j'ai tout de suite vu que dans son discours les choses n'étaient pas du tout, du tout, envisagée de la même façon, ses dirigeants ne fonctionnaient pas du tout comme les nôtres du tout, du tout. Mais bon ce n'est pas grave, moi je garde un excellent souvenir de cette expérience là

Laure : Et pour les entreprises, est ce qu'il y a une différence entre prendre quelqu'un à temps partiel et quelqu'un en temps partagé ? Quel est l'intérêt d'aller chercher quelqu'un dans un groupement ? Est ce que l'expérience du coup que vous pouvez avoir dans les autres entreprises, c'est un facteur qui peut les pousser vers…?

Magali Guirriec : Je pense que ca peut être intéressant le temps partagé à partir du moment où ils ont, eux aussi envie de mutualiser avec les autres entreprises. Si ce n'est pas le cas, cela ne sert à rien pour eux. C'est-à-dire que s'ils n'ont pas cette volonté de faire du réseau, de mutualiser et de progresser avec d'autres secteurs d'activité et de progresser sur leur propre secteur ce n'est pas la peine.

Laure : Dans ce cas là, autant prendre quelqu'un en temps partiel.

Magali Guirriec : Oui, tout l'intérêt du temps partagé, c'est de pouvoir mutualiser.

Sophie : C'est une volonté d'ouverture aussi pour la suite vers d'autres secteurs.

Magali Guirriec : Voilà, voilà complètement. Et ca ca m'a été expliqué concrètement dès le départ. La crainte qu'il y avait dès le départ c'était, me concernant, quand ils m'ont parlé, la crainte qu'ils avaient c'était que je ne sache pas fermer la porte des autres entreprises pour ouvrir la porte des secondes ou des troisièmes, que j'ai du mal à être concentrée sur l'entreprise quand j'y étais. Et c'est pas ca qui a été problématique en fait c'était la définition du poste au départ et la représentation qu'ils en avaient de l'évolution. On n'était pas dans le même rythme. Je pense que moi j'avais vraiment dans le projet à un moment qu'il y en ai une qui passerai sur trois jours et l'autre sur deux et que j'en aurai plus que deux. Et eux, étaient restés sur temps partagé. Nous n'avions pas la même projection. Moi je me voyais bien à m'impliquer sur le long terme de cette façon là. Je partais pour 4-5 ans, c'était sur, je partais au moins pour 4-5 ans maintenant je serais peut être partie sur plus je ne peux pas vous dire mais j'ai eu… Justement quand j'en avais discuté avec mon ancienne collègue, je voyais bien dans son discours qu'elle avait des dirigeants qui projetaient beaucoup plus que ceux que j'avais moi et c'est d'ailleurs pour ca qu'à la première prise. Le coté pervers c'est que un poste à temps partagé, ca se crée aussi vite que ca se supprime. Sauf, sauf [insistance] quand on a l'état d'esprit que je vous ai décrit là, au quel cas, le temps partagé n'est qu'une étape. Quand le temps

partagé est une étape, le temps partagé c'est du durable. Par contre quand le temps partagé est perçu comme un moyen de régler des problèmes ponctuels…

Laure : Ca dépend vraiment de la philosophie qu'il y a derrière

Magali Guirriec : Oui et puis ca ne dépend pas en plus de la génération, on aurait pu le penser !

Sophie : Oui c'est vrai que par supposition…

Magali Guirriec : Alors c'est vrai que ce qui est surprenant 'est que moi j'avais affaire à des quarantenaires et que ma collègues avait affaire à des hommes beaucoup plus âgés. On aurait pu s'imaginer le contraire, et bien non. Donc ca dépend de la personnalité du dirigeant et vous pouvez avoir affaire à des jeunes dirigeants qui y croient à 100%. Il y en avait un qui y croyait à 100% mais il n'avait pas les moyens…

Sophie : les moyens d'y arriver…

Magali Guirriec : les moyens de me payer également. C'est ca aussi, c'est la limite aussi. Un poste de cadre RH, à un moment donné ca se paye ? Quand vous ne pouvez pas le payer, vous ne pouvez pas payer la compétence et au bout d'un moment ca ne fidélise pas non plus votre salarié à temps partagé. Je pense que c'est ce qui aurait pêché aussi au bout d'un moment : 'est que j'avais accepté des conditions qui étaient des conditions tout à fait correctes et au bout d'un moment j'aurais souhaité les faire évoluer et on se serait retrouvé dans ce fameux rapport de force déséquilibré et je ne sais pas comment les choses se seraient terminées. Probablement bien, puisque nous étions tous des êtres intelligents et de dialogue mais voilà il y a des interrogations qui restent mais ca n'empêche que je suis prête à resigner donc vous voyez c'est que…

Laure : Finalement c'est une bonne expérience.

Magali Guirriec : Oui il y a 90% de positif. Toute façon dans toute expérience, il y a du positif et c'est vrai que j'en ai un souvenir, je me suis vraiment beaucoup plu dans cette mise en place d'outils, de recherche. Je me souviens avoir commencé à réfléchir sur les séniors à l'époque et finalement…

Sophie : C'est le grand sujet, la réforme arrive maintenant !

Magali Guirriec : Oui voilà. Bon ben c'est comme ca [un peu amer] mais moi j'en ai parlé en 2008. A l'époque c'est vrai que je n'avais pas eu d'échos, pas eu de retours, ca n'a pas fait stéréo mais là il n'y a plus le choix, il y a une loi donc

Sophie : Maintenant c'est une obligation.

Magali Guirriec : Oui maintenant c'est une obligation…

Helen : Et au niveau des horaires de travail, est ce que vous avez le sentiment que c'est pareil avec le fait de travailler en plein temps ou en temps partagé ?

Magali Guirriec : Non, il y a…

Helen : Parce que moi j'imagine que c'est dur de fermer la porte

Magali Guirriec : Il faut être beaucoup plus disponible quand on est à temps partagé mais je n'avais pas de famille. Enfin si, j'ai travaillé 6 mois en temps partagé avec un bébé mais effectivement, je me rendais compte que l'implication était beaucoup plus importante avant que je ne sois maman. Alors c'est aussi lié à la situation d'une femme qui vient d'être maman

Helen : Vraiment un temps très très court pour travailler comme ca

Magali Guirriec : Mais je crois qu'au niveau disponibilité il faut l'être parce que vous êtes dans une entreprise, vous savez que vous y êtes le jeudi et le vendredi et là le vendredi vous n'allez pas terminer à 17h00. Le groupement est à 35h, moi j'étais à 39h. J'avais quatre heures supplémentaires qui m'étaient payées bien sur mais c'tait logique, je n'allais pas terminer à 17h alors que je savais que je n'étais dans l'entreprise que le jeudi et le vendredi. Cela n'allait pas avec ma conception du travail. Donc euh, donc voilà, il faut aussi s'adapter, se dire que l'entreprise du jeudi et vendredi est aussi exigeante que celle du lundi et du mardi. Ce qui est normal. Ca aussi, au niveau rythme, il faut avoir la pêche !

Laure : La petite de régime de la fin de la semaine là, on ne veut pas la voir !

Magali Guirriec : Exactement ! Et dans une semaine, et là je me rends compte que d'être une semaine dans un même endroit…limite ca m'a fait drôle d'aller tous les matins au même endroit [rires], une rengaine. Bon on s'y fait, on s'adapte à tout ! Mais euh…, mais c'est vrai qu'il y a un rythme quand même. Vous pouvez avoir une baisse de régime le mercredi et vous dire allez demain c'est bon alors je mets un coup de collier et que là le mercredi il n'y a qu'une journée. C'était presque 120%. Et alors c'est pareil quand vous arrivez le matin et que vous avez quittés depuis une semaine l'entreprise.

Sophie : il faut se remettre dans les dossiers

Magali Guirriec : Alors où j'en suis là ! Au début vous mettez deux heures avant de vous remettre dedans parce que vous ne vous souvenez plus où en étaient les dossiers, ce qu'il s'est passé entre temps. Et puis progressivement vous ne mettez plus deux heures, vous mettez une demi-heure…mais vous mettez une demi-heure quand même !

Sophie : il y a vraiment un gros travail de mémoire aussi, il faut se rappeler des dossiers.

Magali Guirriec : Oui, il y a un travail intellectuel et c'est pour ca qu'il faut être disponible. Et puis d'ailleurs l'un des dirigeants me disait et je trouvais intéressante la réflexion c'est que finalement sur deux jours on n'y était pas deux jours sur les problèmes de l'entreprise. Mais oui, mais complètement ! On était parce que quand vous arrivez et que ca fait une semaine que vous avez décroché, la première matinée vous êtes sur du pompier. Je continue à le dire, vous êtes pompier la première matinée parce que il s'est passé des choses qui sont arrivées urgemment dans la semaine et c'est ca que vous faites en arrivant. Après vous attaquez les dossiers de fond… Il vous reste une journée et demie ! il n'y a plus deux jours. J'ai trouvé ca très juste comme réflexion d'où l'intérêt de partir pourquoi pas de jours et demis dans l'une et deux jours et demis dans l'autre. Moi j'avais une chance énorme, j'en avais deux dans la même zone industrielle. C'était pratique aussi pour les arbres de Noel comme ca je pouvais y aller [Rires]. Nan mais ca c'était bien, c'était bien parce que « oh j'ai oublié mon dossier machin dans l'entreprise A, bon ce n'est pas grave je

passerai entre midi et deux ». un petit coucou aux collègues en passant « tiens tu es là toi ? ben nan nan je fais juste que passer ! ah bah oui c'est normal ! » alors quelque fois mes collègues quand je restais un jour de plus, elles étaient perdues « mais attend, on est quel jour là ? on est mercredi, qu'est ce que tu fais là ? c'est vachement sympathique [Rires] » Alors après bon, il prenait le rythme, il me disait au revoir le mardi, ils passaient tous dans mon bureau « au revoir à lundi, au revoir à lundi, au revoir à lundi » et puis je disais « au revoir à demain » et là trois pas en arrière… « hein demain ? » [Rires] Fin voilà y'avait des situations un peu drôle, donc je finissais par leur dire bonne semaine ca leur faisait drôle. Alors certains je leur disais bon weekend end aussi ! « ah bah attends on est mardi ! » [Rires]. Y a des situations qui sont vraiment drôles comme ca parfois, mais oui c'était une bonne ambiance de travail. Et puis euh, et puis mine de rien, moi ce qui m'a quand même étonné, parce que bon quand on fait du travail à temps partagé, on est jamais complètement intégrée à l'équipe quand même. On n'est pas là tous les jours, il y a des jours où il y a des choses qui se passent « ah bah tiens, à l'anniversaire de Didier tu n'étais pas là ? ah bah non j'étais pas là c'était vendredi ! » Et bien malgré cela, il y a toujours des gens qui essayent de vous raccrocher et ca c'est tres agréable « tiens tu sais, à l'anniversaire de Didier, l'autre jour y' a eu un truc, faut que tu saches, c'est important !»

Laure : C'est bien quand on a des collègues comme ca. Ca dépend après aussi de l'ambiance de travail

Magali Guirriec : Voilà il faut jouer le jeu alors moi c'est vrai que quelque fois, je me souviens dans une entreprise où j'avais besoin qu'on me signe un PV de CHSCT et puis le conducteur de travaux ne voulait pas me le signer, je n'y arrivais pas. Je me suis dit c'est pas possible, on ne va pas y arriver…ca faisait trois semaines que je retournais le voir. Donc j'ai fini par aller voir l'acheteur qui était un ancien à faire signer aussi comme lui, je lui ai dit bon ben écoute, j'arrive pas à le faire signer là, tu veux pas me dire comment il faut faire, il faut que je travaille avec lui là. Il me dit « ben si tu vas dans son bureau, tu fais un scandale et tu dis que de toute façon tant que tu ne l'as pas signé, je ne sors pas ! » [Rires] Ouais, il me dit aussi que je peux le faire à ma guise mais que ca, ca marche bien. Donc j'ai pris un peu de ce qu'il m'avait dit, je suis rentrée dans le bureau et je lui dis « bon allez, maintenant tu me le signes Bertrand mon PV de CHSCT là, toute façon je ne sors pas tant que tu ne me l'as pas signé ». Bon ben il a pris le stylo, il me l'a signé [Sourires] Ca faisait 3 semaines que j'attendais... Voilà ; donc il y a des moments effectivement où vous avez besoin de faire avancer les dossiers vous finissez par vous chercher des alliés aussi. D'où l'intérêt de montrer que vous êtes présente et aussi de montrer que vous êtes là quand vous êtes présente. Ca parait bête ce que je dis mais c'est important.

Laure : aller voir tout le monde, dire bonjour…

Magali Guirriec : Voilà, le B.A.ba. ! Quand j'arrivais le lundi, je faisais le tour de l'entreprise, j'allais même dans l'atelier dire bonjour. Et quand il y avait des plombiers qui étaient là pour récupérer le matériel pour la semaine, j'étais là, « bonjour » et je serrais les mains. Alors au début c'est vrai « mais qu'est ce qu'elle vient faire cette minette là ? C'est qui ?» [Rires]. Et puis progressivement c'est comme ca tous les jours tous les lundis, tous les mardis et puis dans l'autre entreprise tous les mercredis et dans l'autre tous les jeudis, tous les vendredis, et le jeudi et le vendredi, s'il fallait aller dans la chambre froide pour aller dire bonjour aux gars, je mettais mon blouson et j'allais dans la chambre froide, voilà. Mais je pense que quand on est à temps partagé, le côté positif du poste RH c'est qu'il est Opérationnel : vous n'êtes pas un RH dans votre bureau, vous n'êtes pas planqué

avec votre cravate quand vous êtes un homme ou alors avec votre petit tailleur quand vous êtes une femme, vous êtes avant tout un RH de terrain. Moi je concevais ma fonction comme cela, et dans les PME c'est à mon avis ce qui passe le mieux. Dans une PME si vous n'êtes pas capable en tant que femme d'enlever vos talons et puis d'aller faire des tours sur les chantiers, je ne suis pas sure que ca passe bien ! Voilà et en plus moi, moi qui plus est je me retrouvais sur des chantiers où les deux entreprises quelque fois qui bossaient en même temps [sourires] donc quand j'allais avec le conducteur de chez BPI sur un chantier je voyais les gars de BST « bah elle est partout elle c'est pas possible ! » [rires] et puis quand j'allais avec le conducteur de BST, je voyais les gars de BPI « Ah bonjour Magali, ca va bien ? A mercredi ! Oui à mercredi ! » Apres c'est aussi comme ca lorsque vous leur demander de participer, ils sont là !
Bon après ca c'est plus ma conception de la fonction RH que de la fonction RH à temps partagé mais je pense que ca a contribué aussi au fait que ca se soit bien passé. Ce qu'il faudrait pour bien faire c'est téléphoner à ces entreprises là et leur demander comment ils ont perçus cette fonction là. Mais voilà je pense qu'il y a aussi la personnalité de chacun qui fait qu'à un moment donné vous allez plus axer sur du développement RH ou sur de la technique RH. Donc voilà…Est- ce que j'ai répondu à vos questions ? Les avantages je vous les ai donné, …

Laure : Juste peut-être plus d'un point de vue fin plus externe, est-ce que vous pensez que qu'il y a des changements dans la société qui peuvent amener à ce type de… fin… cette forme de travail ? Est-ce que vous pensez ca puisse être amené à se dévolopper dans l'avenir ? qu'est-ce que vous en pensez ? D'un point de vue plus général.

Magali Guirriec: Jeeeee….

Laure : Fin, si on met en dehors de la crise bien sûr…parce que c'est pas la période du tout pour euh…

Magali Guirriec: Oui si on est en dehors du contexte actuel…mais euh, je crois que ca va dépendre justement de cette sortie de crise et de ce que la crise aura changé… au niveau de la conception et de la relation humaine dans l'entreprise. Euh…certains employeurs vont probablement prendre conscience que l'homme en fait a des besoins en entreprise qui ne sont plus ceux qu'il avait dans les années 50 ou les années 60. Que la fonction RH dans ce cadre là est importante parce qu'elle permet d'humaniser un peu l'entreprise et puis de contribuer au développement des compétences des individus par la mise en place de plan formation…euh au développement du dialogue social…euh…quand on met en place un CE ou un CHSCT ou même un journal interne. Donc sous forme d'outils euh je pense que la fonction à temps partagé en RH a de l'avenir en Bretagne tout simplement parce qu'il y a quasiment que des PME et que euh, ces PME là au bout d'un moment…

Laure : oui c'est un tremplin en fait finalement pour créer…

Magali Guirriec: Je pense c'est un bon tremplin avant de créer…

Laure : ou alors que ca reste comme ca…

Magali Guirriec: Mais je trouve dommage… euh je trouverai dommage que les entreprises fasse un essai et s'arrête là quoi. Je pense que là avec la crise elles ont fait certaines un essai et ce sont arrêté brutalement…euh j'ai encore, j'ai eu une discussion effectivement quand je suis partie avec un des dirigents avec lequel je

travaillais et qui a été plus malade que moi de me fait sortir quoi parce qu'il savait très bien qu'il faisait sortir ce que je représentais, qu'il avait eu du mal à me faire rentrer dans l'entreprise et qui le refaisais sortir parce qu'il s'étranglait fiancièrement. Donc il y avait une sensation aussi pour lui aussi d'échec. Je pense qu'il y a l'avenir parce que…euh… dans les PME ils ne pourront pas de tout facon, toutes les PME ne pourront pas avoir en temps plein. Et fiancièrement et matériellement, elles n'auront pas non plus forcement l'activité suffisante pour un temps plein, matière à. Donc oui, il y a de l'avenir par rapport à la fonction RH… euh et je pense aussi que…euh… notamment par rapport à certains secteurs en crise…euh la réflexion qu'il y aura autour de l'être humain et autour des ses besoins devra s'orienter vers la fidélisation des salariés dans certains secteurs en crise j'insiste bien. Et que cette fidélisation ne pourra pas se faire à mon avis sans responsable RH, parce que moi, je me suis retrouvée quand-même dans des situations quand j'ai mise en place certains outils avoir l'impression de tomber de mon escabeau quoi. En disant, mais c'est… ça me parait quand même logique ce que je dis là, limite évident et pourtant…en face ça ne l'était pas. Donc je me dis qu'on a en tant que…que généraliste de la fonction RH ou qu'en tant que professionnelle des RH une approche quand même qui est complèmentaire de l'approche financière et de l'approche comptable…euh que beaucoup d'entreprises ont eu, mais regardez aussi où ca les a mener avec la crise aussi. Donc oui, je crois il y a de l'avenir maintenant il faudra pas que cette fonction RH devienne une fonction « kleenex » à temps partagé…euh mais que les responsables RH qui rentrent à temps partagé aient leur légitimité aussi à temps partagé et ca, je pense que ca va se faire avec le temps…euh mais que cela n'est pas le cas forcement actuellement dans toutes les structures parce que voilà c'est un temps partiel avant tout et que le temps partiel a déjà du mal à trouver sa legitimité en tant que tel donc euh…qu'il soit sur une fonction RH de cadre ou pas, la problématique pour moi est la même, on est sur un temps partiel. Donc il faudra reconnaître effectivement le mérite et l'implication d'un personnel à temps partagé autant que quelqu'un qui est là à plein temps, surtout que certaines personnes qui travaillent à plein temps finalement quand on regarde de plus près, ils sont plutôt sur un temps partiel [Rires]. Voilà, il y a le plein temps déclaré et puis voilà,…

Donc je pense que ca a de l'avenir, maintenant ca va dépendre effectivement de ce que nous attend derrière cette crise. Est-ce qu'on repart sur le même schéma où quelqu'un met le financier et le juridique qui va primer avant tout ou est-ce qu'on essaie de travailler AVEC les salariés sur un vrai projet d'entreprise pour les impliquer dans l'entreprise et non pas pour les dédier à des tâches que l'on parcellise et qu'on détache complètement du projet d'entreprise. Vous voyez ce que je veux dire ? Chacun dans son coin en fin de compte.

Donc maintenant c'est vrai en Bretagne …euh la fonction RH, à mon avis, ne va pas forcement se développer à temps plein parce que il n'y a pas énormement des grandes structures, ce n'est pas le tissu industriel breton, mais à temps partagé oui je…je pense à Venitis le groupement d'employeur à Vannes qui a beaucoup de responsables RH à temps partagé…il me semble bien qu'ils doivent être une dizaine maintenant je pense. Donc ca marche très très bien.

Laure : Oui…

Magali Guirriec: Et pourquoi ? Parce que du côté de Vannes et Lorient il y a que des petites structures et que ces structures là elles ont plus compris que si elles veulent conserver leurs salariés qualifiés à un moment donné, quand vous avez des salariés qualifiés, ils sont forcement plus exigeants au niveau de ce qu'ils attendent d'une direction. Et que la direction, elle ne peut pas tout gérer. Elle a déjà quelque fois la casquette commerciale en plus, de la casquette de gestionnaire. Elle ne va pas se mettre à gérer la casquette RH autrement on s'en sort pas quoi.

Donc, oui je pense qu'il y a un avenir, maintenant quel est-il concrètement et surtout attention à ce que cette fonction ne devienne pas une fonction finalement qui serait une certaine forme de consulting, mais sur deux jours quoi. Au lieu d'être un consultant que vous payez sur une journée ponctuellement, vous avez payé sur deux jours par semaine. Ce n'est pas ça, la fonction à temps partagé. La fonction à temps partagé, c'est avant tous l'implication dans l'entreprise au quotidien pour partager les problèmes quotidiens du dirigeant et l'épauler sur ces problèmes quotidiens. On n'est pas sur du « one shot » qui est du consulting où effectivement vous allez travailler pendant des années avec la même entreprise. Vous allez finir par capter effectivement de la culture, vous allez finir par capter un mode de fonctionnement, mais vous faites jamais partie de cette entreprise là et vous n'êtes pas reconnu en tant que tel au sein des salariés. Je crois c'est plus facile quand on est à temps partagé de mettre en place des outils AVEC les salariés que quand on est consultant. D'autres vous dirons NON puisque vous êtes aussi impliquée. Mais je pense qu'on n'est pas à temps partagé aussi impliqué que quand on est à temps plein. Donc, ca veut dire qu'on a toujours une prise de recul plus aisée puisqu'on n'est pas là toute la journée, toutes les journées de la semaine. C'est ce qui est d'ailleurs intéressant, faire passer des idées et je finis là dessus parce que ca aussi c'est aussi un point positif c'est que euh, vous avez une idée à faire passer, on espère que c'est la bonne et puis euh vous en parlez le lundi et le mardi ça passe pas.

Laure/Sophie : …on laisse les choses… se tasser…

Magali Guirriec: Il y a trois jours pendant lesquels on va aborder autre chose et peut-être que le lundi qui suit vous allez aborder vous aussi la problématique autrement et elle va passer. Alors que si vous êtes tous les jours avec le même type de fonctionnement vous n'allez peut-être pas trouver la solution.

Laure/Sophie : Oui, tout à fait…

Magali Guirriec: Ca peut aider à faire passer des outils, à faire passer des idées qui sont pour vous essentielles, mais qui ne le paraissent pas forcément au début. Mais l'intérêt aussi d'être à temps partagé, à mon avis c'est aussi de pouvoir s'appuyer sur un réseau à l'éxterieur, parce que quand vous êtes à temps partagé, fin moi, par rapport à la mise en place de certains outils, parfois je me suis sentie un petit peu seule quoi. Ca veut dire que je n'avais pas de référent du tout de RH avec moi en interne, donc j'étais la seule à connaître l'outil, la seule à le mettre en place, d'où l'intérêt aussi de pouvoir se confronter à d'autres méthodes et se dire ben voilà tel collègue il ne fonctionne pas comme moi. (silence) et il y en un avec moi à l'ANDRH, il ne fonctionne pas du tout comme moi, il n'a pas mis les choses en place comme ca. Donc peut-être que moi, j'ai pas su non plus utiliser la bonne méthode ou peut-être au contraire que la mienne est meilleure que la sienne. Qui sait ?
Donc c'est important je pense, il faut avoir l'esprit « réseau » à mon avis quand on travaille à temps partagé. Il faut déjà avoir dans l'idée de pouvoir travailler avec plusieurs structures, plusieurs manières, plusieurs managements, rappellez- vous je vous en ai parlé dans les mots clés [Rires]. Et voilà, quand on a cet esprit là de se dire que l'on va s'adapter à chaque structure, à chaque style de management et à chaque type de salarié, parce que quand on recrute, en temps que dirigeant, on recrute toujours le même type de salarié [sourires] c'est normal. On recrute des personnalités qui vont coïncider avec la nôtre. Donc, après pour vous en temps que RRH, vous avez des entreprises qui sont typées en personnalité. Donc c'est à vous de vous adapter.

Sophie : Donc, juste pour terminer on voulait juste voir avec vous puisque vous nous

aviez dit que vous aviez votre collègue qui travaillait aussi en temps partagé. C'est voir un petit peu si vous aviez des contacts à nous donner
[…]

Magali Guirriec: Il y avait aussi une volonté et ca je ne vous en ai pas parlé. C'est aussi une question de rapprocher les salariés entre eux parce que moi, je sais, quand j'ai été RRH, j'avais plus l'impression d'appartenir aux entreprises avec lesquelles je travaillais que de mon groupement Helys. Euh bien qu'elle avait commencé à mettre en place des formations communes, de mettre en place des manifestations communes, ect…. J'avais quand-même cette sensation là. Limite, mes responsables étaient plus des dirigeants d'entreprises que… euh… Caroline Thieffry. Mais parce que c'est logique je pense, on passe beaucoup plus de temps physique. Et là il y avait quand-même cette volonté de… d'être reconnu salarié.
[…]

Magali Guirriec: Moi, je suis restée un an et demi en temps partagé mais vous pouvez aussi en avoir qui exerce ce métier depuis les premières structures comme Vénétis qui a été créé il y a plus de 10 ans. Vous trouverez des RH à temps partagé depuis peut être 10 ans. Mais je ne crois pas qu'on y reste 10 ans…

Sophie : Vous pensez que c'est l'épuisement ? Parce qu'il faut quand même tenir le rythme sur la semaine. Ca doit être fatiguant…

Magali Guirriec : Je pense que pour une femme, 10 ans ca fait beaucoup, parce que souvent il y a les enfants à gérer à côté. Après ca dépend complètement de votre conjoint, ca dépend aussi de sa carrière à lui : est- ce qu'il est carriériste ou pas, est ce que… Je ne suis pas sûre que pour un homme ca soit pareil au niveau …

Sophie : Au niveau épuisement…

Magali Guirriec : C'est, c'est vrai que le rythme est important. Je ne suis pas sûre qu'on arrête d'épuisement, faudrait voir, je ne suis pas sure qu'on arrête parce que l'on est épuisé. Je pense que l'on arrête parce qu'on a envie de vivre autre chose, parce qu'on a fait le tour du temps partagé un peu comme on fait le tour d'une autre poste. Voilà, limite on apprécierait de travailler avec d'autres entreprises à temps partagé. Par contre, là où ca doit pas être facile c'est effectivement de recommencer et de se dire : ben voilà, il faut partir à zéro parce que l'entreprise, elle n'a rien, donc il faut recommencer ce qu'on a fait dans les autres. Autant il y a un côté challenge quand on arrive parce qu'on a jamais fait et que voilà… Après quand on connait un peu le schmilblick effectivement et qu'on se dit : tiens, il faut remettre,… Je l'ai un peu vécu ça en mois de Mars, quand je suis rentrée dans l'autre société là, la société SIM, en informatique, ils étaient près à me prendre sur deux jours, mais c'est vrai que la question que je me suis posée à ce moment là c'est bon, si Caroline me trouve une autre entreprise, est-ce que là, je suis prête à recommencer ? C'était la question que je me posais… Je n'ai jamais su y répondre. [Rires] Parce qu'elle n'a pas trouvé d'entreprise qui assuraient non plus et que j'ai eu cette opportunité de rentrer à l'université en Avril. Mais je ne sais pas… mais en meme temps vous voyez avec le recul je me dis que j'été prête à recommencer puisque…

Laure : Si on vous proposait, vous y retourneriez ?

Magali Guirriec : Oui… oui… je pense mais peut être que je ne l'aurai pas fait dans l'immédiat parce que je… voilà je… et puis bon c'est difficile aussi quand vous arrivez d'un congé maternité, vous apprenez que vous allez être licenciée dans 6 mois. Ah

bon d'accord… C'est finir, finir absolument tous les dossiers, boucler tout ce que vous pouvez boucler, transmettre, former… les gens sur place donc il faut… hein !… c'est un petit peu particulier, et puis là à nouveau recommencer.

Laure : parce que là du coup, vous faites quoi à Rennes ? Vous avez quel poste ?

Magali Guirriec : Complètement différent ! J'ai parcours RH qui est atypique mais qui ne l'ai pas parce que je me suis à 23 ans : « j'aurais un parcours de RH atypique » [Rires]. Il l'est parce que j'ai vécu 3 licenciements économiques, donc il a bien fallu rebondir. Donc j'ai travaillé 7 ans en cabinet de recrutement, nan dans 2 parce que j'ai été licenciée dans un aussi entre temps…euh… donc j'ai travaillé dans un premier temps pendant 2 ans, j'ai pu faire : bilan de compétence, recrutement, prospection commerciale, reclassement, outplacement donc voilà… j'ai été licenciée, je suis rentrée à l'IGR [sourire] euh c'est là que j'ai fait un DESS, là j'ai fait un stage chez Legris SA plus orienté classification et communication interne : un journal notamment sur Intranet à l'époque. Et puis ensuite, je suis rentrée après mon expérience de l'IGR, j'étais comme vous là, je devais participer à des projets, des machins tout ca là, moi ca m'intéressait…. Je faisais beaucoup d'à coté pour la formation. Et puis j'ai fait beaucoup de recrutement et de… et là encore j'ai été licenciée économique. Je suis rentrée un an au sein de l'AFBTP où j'ai fait du diagnostic RH, euh et c'est ca en fait, qui m'a ouvert complètement les portefeuilles. C'est-à-dire que, quand j'étais au sein du cabinet de recrutement, y avait des RH que j'utilise. C'était le DESS de psy qui m'a été utile… ben oui mon objectif c'était : une fois que je quitte le cabinet, ce DESS là il faut que je l'utilise absolument, donc je suis rentrée,… je suis rentrée au sein de ce truc là où j'ai fait du diagnostic, je vous ai expliqué mais ce n'est pas la réflexion sur le... Et donc j'ai été embauché dans un GE. Alors c'est clair que je ne serais pas passé par cette boite là, je ne serais jamais été dans un GE… c'est évident ! Parce que en fait j ; ca c'est un conseil que je vous donne par rapport à votre, à votre futur. Essayez de faire un post généraliste dans un premier temps, ne vous enfermez pas dans une structure qui va vous scléroser. Parce que là moi je m'y suis enfermée pourtant j'avais eu une première expérience professionnelle. Je m'y suis enfermé parce que c'était un cabinet de recrutement de renom avec une méthode de travail, avec de la rigueur, une force d'analyse vraiment. Je me suis rendue compte que je m'étais enfermé et après pour en sortir ca a été une galère. Heureusement qu'il y a eu le groupement d'employeurs. Donc là actuellement je suis contractuelle, je ne suis pas titulaire car je dois passer un concours. Donc j'ai un contrat convenable et finalement je suis chargée de mission et j'ai en plus une casquette entreprise qui est ancrée. Je travaille avec les institutionnels, l'équipe de Rennes 2,… euh l'UBO, l'UBS. Donc en fait je m'occupe de l'ingénierie de formation. J'ai en charge des Master 2 en droit, en informatique, en économie. J'ai également une partie gestion validation des acquis. Je m'occupe aussi d'organiser des réunions comme celle avec les OPCA, le réseau handicap de Rennes pour savoir qui fait quoi et à qui s'adresser. Je me trouver sur un poste de formation dans lequel j'essaye d'introduire un réseau, sensibiliser les entreprises, démocratiser. Voilà combien de temps je vais rester je ne sais pas… mais voilà, j'ai su rebondir et ca c'est un message aussi pour vous, crise ou pas crise, ce qui fait la différence c'est votre personnalité, votre projet professionnel.

(…) Elle nous parle de ses recherches d'emploi, de l'importance du réseau, etc.

Laure/Sophie/Helen : Merci beaucoup pour toutes ses informations, pour le temps que vous nous avez consacré. Cela nous sera très utile. Au revoir.

Entretien avec **Anne-Christine CHRISTIAN**,
RH à temps partagé

3 Novembre 2009

Sophie : Oui bonjour Madame Christian?

Madame Christian : Oui, bonjour

Sophie : Oui, bonjour, nous sommes les étudiantes de l'IGR de Rennes. (...)
Donc du coup, c'est ce qu'on vous expliquait, c'était par rapport à une étude sur les RH à temps partagé et donc en fait il y différentes questions que vous avez pu lire rapidement. Donc il y a au niveau externe, ça va être un peu votre avis avec une prise de recul sur le temps partagé. Après au niveau interne, par rapport à votre expérience, les avantages et inconvénients que vous en avez retiré et ensuite la troisième étape, ca sera par rapport à vous même, votre parcours, également par rapport aux compétences que vous avez acquises pendant cette période de rh à temps partagé en fait.

Madame Christian : D'accord, ok, donc du coup si je comprends bien on commence par l'externe

Sophie : Voilà, tout à fait. Donc en fait c'est savoir un peu ce que vous pensez. Au niveau du statut, le contrat de travail est fixé entre qui et qui?

Madame Christian : Alors en fait, euh, par rapport à mon cas personnel hein en fait vous voulez dire?

Sophie : Oui voilà

Madame Christian : D'accord, alors en fait, euh, moi j'ai été recruté donc par Cornoualia, groupement d'employeurs dans le cadre de leur besoin à temps partagé, donc le besoin c'était Cornoualia, la structure même du groupement d'employeurs avait besoin de quelqu'un a mi-temps et que l'un de leur adhérents avait besoin de quelqu'un à mi-temps également. Donc c'était un contrat de travail à temps partagé, mi-temps/mi-temps, euh, un temps plein. C'était, pour débuter, un contrat en CDD parce que c'est vrai c'était une création de poste au niveau de Cornoualia, donc c'était ajouter quelqu'un de plus dans l'équipe technique. En général, les groupements d'employeurs ont quand même des équipes techniques assez légères hein, parce que derrière il faut quand même pouvoir les supporter en termes de coûts. Euh, donc c'était créer une fonction en plus dans l'équipe technique, un CDD a été validé au bout de quelques mois par la mise en place d'un CDI. Donc ça a été CDD puis CDI. Au niveau du contrat de travail, moi je dépends de la convention collective du coup du textile qui est la convention collective de Cornoualia.

Sophie : D'accord, donc là en fait vous travaillez dans 2 entreprises, Cornoualia où là c'est la convention du textile et donc l'autre entreprise?

Madame Christian : Alors l'autre entreprise c'est une entreprise de l'agroalimentaire qui a pour convention la convention des produits alimentaires élaborés. Par contre en fait, y'a, autant y'a une équité chez Cornoualia, il y a une égalité de traitement entre le salarié mis à disposition et les autres salariés de l'entreprise. Ca veut dire que

moi, dans l'entreprise agroalimentaire, j'ai une équité de traitement avec mes collègues de travail, par exemple un même statut. Si elles ont une prime sur objectif, bah moi je l'ai au prorata de mon temps de présence. Evidemment si elles sont à plein temps et moi à mi-temps, euh, bah je n'ai droit qu'à la moitié de la prime mais j'y ai droit quand même, donc y'a un principe d'équité, ça c'est propre au GE de Cornoualia, ce n'est pas forcément une obligation partout. Ici, ça a été conçu comme ca. Donc il y a une équité de traitement sur toutes les variables comme ça qui peuvent entrer en ligne de compte. Par contre, au niveau de mon bulletin de paie, de mon contrat de travail, la seule mention, c'est la mention du textile parce qu'en fait je dépends de mon employeur, et je n'ai qu'un seul employeur qui est Cornoualia. Après, le lien juridique, pour ma mise à disposition chez ...donc l'entreprise s'appelle Armoric, euh c'est entre Cornoualia et cette entreprise là, il y a une convention de mise à disposition qui régit les règles de facturation et la mise à disposition de mon temps de travail, mais par contre, pour moi, j'ai un seul contrat de travail. Ca ne multiplie pas, la paperasse en fait à mon niveau n'est pas multipliée.

Sophie : D'accord, très bien, ok. Donc sinon par rapport à la rémunération, vous êtes liée à la convention collective de Cornoualia?

Madame Christian : Voilà, alors en fait, comme je vous disais, il y a une équité de traitement, donc ca veut dire que par rapport à ce que toucherait quelqu'un dans l'entreprise à mon niveau de responsabilités et bah on cherche l'équivalent dans la convention du textile. Parce qu'évidemment, mon coefficient par exemple, sur mon BS c'est celui qui correspond à la convention qui régit le BS donc le textile par contre bah il est transposé, en fait il vient de ce qui est fait dans l'entreprise pour que ça soit correspondant.

Sophie : D'accord, donc du coup, par rapport à l'entreprise agroalimentaire, eux vous rémunèrent comme si vous aviez la convention textile.

Madame Christian : Euh, bah en fait, ils me rémunèrent pas directement, parce que je ne touche rien directement d'eux, j'ai un seul salaire mais par contre en fait, ils me rémunèrent, j'ai des entretiens, enfin je suis vraiment comme si...On prend la décision comme par rapport à mes collègues qui sont salariés de l'entreprise, et après c'est transmis au GE pour application et donc c'est réadapté par rapport euh... bah si, je vous prend un exemple très concret, si demain j'ai un entretien, on me dit augmentation de salaire, donc augmentation de salaire et de coefficient, bah dans l'agroalimentaire euh je vais peut-être augmenter de 10 points de coefficient et de tant de salaire. Sauf que derrière, quand on va donner l'information au GE, il va regarder par rapport à la convention textile : ce nouveau salaire brut combien ça fait dans le textile, pour le réadapter. Mais par contre l'entreprise agroalimentaire, elle, elle fonctionne vraiment comme pour ses salariés. Après c'est le GE qui adapte sur le papier, c'est juste une question de forme.

Sophie : D'accord, donc c'est vraiment le GE qui chapeauter le tout en fait.

Madame Christian : De toute façon, c'est le GE qui chapeaute le tout et c'est vrai que on a des entretiens en plus, alors moi, c'est un seul entretien tri-partite mais y'a des personnes qui peuvent travailler dans 2 entreprises différentes et pas dans un GE et une entreprise contrairement à moi, et à ce moment là en fait, le GE fait un entretien tri-partite avec le salarié et l'entreprise au moins un fois par an, et c'est vrai que c'est bien car ça permet de parler de toutes ces questions là, et il y a un petit rôle d'intermédiaire en fait qui est joué par le GE bah sur toutes les questions d'évolution, de salaire, de tâches, enfin tout ce qui peut être lié à la progression dans une

entreprise.

Sophie : Et sinon, au niveau des avantages c'est le même principe en fait? Vous avez les avantages de Cornoualia?

Madame Christian : Alors euh, on a, on peut avoir au niveau du GE des avantages, au niveau de Cornoualia... Cornoualia c'est une structure qui a quand même 10 ans, enfin qui va avoir 10 ans, le 1/01/10 mais bon y'a 1 mois et demi donc je peux dire presque qui a 10 ans. C'est pas un GE qui vient de se créer donc la direction a eu le temps quand même de mettre en place des avantages sociaux. Par exemple, il y a une mutuelle chez Cornoualia, euh, par exemple également y'a la participation au bénéfice, donc ça c'est des dispositifs qui sont ouverts aux salariés de Cornoualia et qui étaient non obligatoires au moment où ils ont été mis en place, et donc qui sont venus en plus en avantages sociaux. Y'a également, comme Cornoualia a plus de 100 salariés, il y a également un comité d'entreprise avec des avantages types chèques cadeaux, chèques vacances qui y sont liés, euh, par contre après moi, dans le cadre de ma mise à disposition, bah comme je vous le disais, y'a une prime. Je prends un exemple, il y a eu des audit qui ont été mené dans la société agroalimentaire, qui ont été passé avec succès, donc y'a une prime qui est attribuée aux salariés pour la réussite de ces audits, cette prime moi elle m'a été aussi également versée. Tous les salariés, comme moi, qui étaient mis à disposition ont eu cette prime au prorata de leur présence. Euh, parce que elle est ouverte à tous les salariés, la règle c'est que tous les salariés présents au moment de l'attribution de la certification, donc on y était, à mi-temps mais on y est quand même, euh... donc du coup elle nous ait versée également. Après s'il y a une prime sur objectif, de la même façon, on ouvre droit à des avantages et après cas particulier, je sais que dans notre cas personnel, pour cette entreprise, le CE de l'entreprise agroalimentaire nous inclut dans tout ce qui est colis de Noël, colis de Pâques, chèques cadeaux, euh, 'fin ils font pas de différences en fait. Bizarrement, ils sont pas obligés mais ils nous attribuent également les mêmes avantages que leurs salariés, même si on est pas salariés de leur entreprise. Donc du coup, on a droit également à ce type d'avantages, mais ça par contre c'est vraiment fonction de la politique du CE, parce qu'ils sont absolument pas obligés et en plus nous, on a un CE chez Cornoualia donc ils sont absolument pas obligés de nous attribuer quoi que ce soit. Après, tout ce qui est rémunération, c'est vraiment la règle de l'équité donc là si y'a des primes, on les touche également.

Sophie : D'accord, ok, très bien. Donc on va du coup passer au deuxième point par rapport à la sociologie, donc en fait, est-ce que vous pensez qu'il y a des changements au niveau de la société qui vont au fur et à mesure amener au développement du temps partagé? Par exemple, dans le sens la féminisation, c'est à dire que en fait maintenant les femmes ont accès au travail, et en fait c'est en relation avec le fait de s'occuper de leurs enfants, etc. Est-ce que vous pensez que ca a un lien avec le développement de ce temps partagé?

Madame Christian : Alors, ce que ça peut, là où il peut y avoir un lien, c'est par rapport au temps partiel. Parce que moi, ce que j'ai constaté autour de moi, c'est que y'a pas mal de personnes qui maintenant choisissent de revenir à temps partiel donc à 4/5e généralement, ça peut être moins mais 4/5e c'est assez courant. Euh, donc ça, ça peut être lié sous deux aspects liés au temps partagé, soit parce que le 4/5e entraine, s'il y en a plusieurs dans un service assez conséquent au niveau RH dans une entreprise, si y'a plusieurs 4/5e, y'a un moment bah on peut avoir un manque d'effectif, alors qui constitue pas un temps plein mais qui constitue...bah imaginons, deux personnes qui se mettent à 4/5e, ça fait 2 jours par semaine de

perdu, euh, enfin de manquants par rapport à avant, en terme de travail. Donc ça peut créer un besoin, y'a déjà ce côté là. Et puis, y'a le deuxième coté, des personnes qui souhaitent travailler à temps partiel où là en fait, même si le GE à la base c'est de créer du CDI à temps plein, évidemment si la personne qui se présente à vous est candidat à temps partiel, mais à temps partiel qu'elle veut, qu'elle choisit, bah on la force pas à travailler à temps plein, on peut faire du temps partiel s'il est vraiment souhaité. C'est vrai que ça peut s'articuler plus facilement avec un GE dans les sens où le GE recueille des besoins à temps partiel, donc on est pas forcément obliger de les compiler dans ce cas là. Si on recueille un besoin à 3 jours semaine et qu'on a une candidate, parce que ca sera plus souvent quand même une candidate, il faut bien dire ce qui est, qui souhaite travailler seulement 3 jours par semaine parce qu'à côté elle s'occupe de ses enfants, bah voilà une opportunité qui se présentera plus facilement je pense via un groupement d'employeur. Je sais qu'on a pu avoir le cas, alors pas forcément en RH mais dans des fonctions tertiaires, sur d'autres fonctions comme ça, transverses, euh, même d'un homme qui s'occupait de ses enfants et donc qui ne pouvait travaillé qu'à temps partiel, je crois que c'était que 2 ou 3 jours par semaine, et puis bah ensuite euh comme les enfants ont grandi bah il nous a fait part de son besoin de travailler plus, donc après on peut attribuer un nouveau temps partagé à la personne et rajouter 1 ou 2 jours par semaine pour compléter le temps et arriver à un 35h semaine.

Sophie : D'accord, donc ca permet vraiment d'équilibrer en fait la vie privée et la vie professionnelle?

Madame Christian : Je pense que ça peut être un moyen d'équilibrer … c'est vrai qu'il y a ces deux cotés là, 'fin moi je vois le cas, c'est pas au niveau des RH mais je pense que c'est pas lié aux RH euh, chez Cornoualia de plusieurs personnes qui sont arrivées, qui souhaitaient vraiment des temps partiels parce qu'il y avait les enfants et il fallait s'en occuper, mais les enfants grandissent et quand les enfants on grandi, voilà de dire bah maintenant j'aimerai bien augmenter mon temps de travail et progressivement arriver à un temps plein, ensuite quand elles étaient plus disponibles pour le travail. Et ça, c'est pas forcément évident dans une entreprise, d'arriver de dire je travaille à mi-temps et dans la même entreprise, et le jour où les enfants sont grands de dire bah maintenant je voudrais du travail à temps plein. Comme ça à priori, je me dit c'est peut-être moins évident de le dire, l'entreprise va peut-être se dire bah c'est pas à la carte. Après y'a peut-être des entreprises où ça le ferait mais j'en suis pas persuadée. Le GE s'est son fonctionnement le temps partiel, plusieurs temps partiels qui font des temps pleins donc chez nous c'est la culture maison.

Sophie : D'accord, ok. Et sinon, par rapport au métier de RH à temps partagé, comment vous avez eu la connaissance de ce métier là? Est-ce qu'il y a eu une communication autour de vous ou …?

Madame Christian : Pas du tout, en fait euh ce qui s'est passé c'est que pendant mes études j'ai dû faire un stage, que ce stage je l'ai fait dans l'entreprise agroalimentaire où je travaille à mi-temps aujourd'hui. Donc quand j'ai fait ce stage, j'ai vaguement entendu parler du GE avec lequel l'entreprise travaillait déjà, puisqu'elle était un des membres fondateurs du groupement. Mais je me rappelle en avoir entendu parler mais sans...même je crois que j'avais même pas chercher à comprendre comment ça fonctionnait, je n'avais pas été très curieuse sur ce coup là. Ensuite le temps à passé, et ce qui s'est passé tout simplement, c'est que quand le besoin s'est manifesté entre le groupement et cette entreprise, bah l'entreprise a donné mon nom, et c'est le groupement qui m'a recontacté. Et quand le groupement

m'a recontacté, bah là par contre, j'ai pris le soin de me renseigner un petit peu plus mais du coup ça a été une démarche de ce type là. J'ai vraiment pris les renseignements quand on m'a recontacté et puis lors de l'entretien, j'ai pu me faire expliquer aussi un peu le fonctionnement du GE, le pourquoi du comment mais avant j'avais pas eu de communication là dessus. Et je dois dire que même pendant mes études, j'ai pas eu non plus d'apports sur les postes à temps partagé enfin on m'a jamais parlé des GE avant, ca a été uniquement sur le terrain.

Sophie : Ok, très bien. Et du coup vous avez fait quoi comme étude?

Madame Christian : Alors en fait, au niveau études, j'ai passé... je vais remonté très bas, vous n'en avez peut-être pas besoin, mais j'ai fait un bac ES, ensuite j'ai fait l'ESSCA qui est une école à Angers, qui est une école de commerce et de management et en dernière année, j'ai fait, j'ai validé mon diplôme master 2 ESSCA, et un master 2 en Ressources Humaines que j'ai fait à l'université catholique d'Angers, en partenariat avec René Descartes, à Paris V. Donc en fait du coup j'ai une base de gestion avec une spécialisation en RH.

Sophie : Et quand ils vous en ont parlé de cette offre là, l'entreprise dans laquelle vous étiez, ça vous a tout de suite séduit? Ou vous étiez un peu réticente ou...?

Madame Christian : Euh, tout de suite séduite...ça serait beaucoup dire, euh, ça m'a séduit sur les tâches. Par contre, ce qui me faisait peur, c'était, enfin ce qui me faisait peur c'est un grand mot, ce que je pouvais appréhender un peu par contre, c'était le temps partagé en lui même, parce que je ne connaissais pas. Effectivement, je n'en ai eu connaissance qu'au moment du contact, de l'entretien donc c'était un dispositif que je ne connaissais pas. Je ne connaissais personne qui travaillait comme ça, de travailler à mi-temps/mi-temps, je me posais des questions sur euh l'organisation, comment ça pouvait se passer, comment ça pouvait se gérer, est-ce que moi j'étais capable de travailler moitié de semaine, moitié de semaine à deux endroits différents. C'est plutôt ça qui m'inquiétait.

Sophie : Oui, c'était plus l'aspect, être dans deux entreprises en fait?

Madame Christian : Oui, le très pratique euh …est-ce que je suis capable de sauter d'une entreprise à l'autre comme ça, d'un dossier à l'autre, je me disais, est-ce vraiment faisable quoi. Parce qu'en fait, on m'a présenté les postes, ça aurait pu être des postes à temps plein. C'est vrai que là, comme l'autre m'intéressait beaucoup, mais me dire les deux en même temps, c'est complètement nouveau et puis voilà je ne connaissais personne qui travaillait comme ça. C'est vrai qu'aujourd'hui je baigne dans ce milieu là, je connais pleins de personnes qui travaillent à temps partagé, c'est pas quelque chose d'extraordinaire. Mais quand on me l'a présenter, comme je ne connaissais vraiment personne qui travaillait comme ça et que je n'en avais pas entendu parler, euh, il y eu ce doute là.

Sophie : D'accord, donc sinon, on va passer un petit peu au point au niveau de l'économie, donc savoir en fait au niveau des conséquences économiques : est-ce que vous penser que d'accueillir des RH à temps partagé ça peut attirer des compétences au niveau du territoire?

Madame Christian : Bah je pense que ça peut avoir cet effet de retenir des gens sur le territoire. Pour mon cas personnel, c'est vrai que moi, mon souhait c'était... j'ai fais mes études pas très loin, je les ai fait à Angers mais euh... mon souhait c'était quand même de rester si possible sur le Finistère. Je savais que c'était vraiment si

possible, je m'étais accordée une parenthèse de temps où je cherchais sur le Finistère et après si je ne trouvais pas bah je partais euh.... J'avoue que des offres y'en a pas énormément sur le Finistère. Donc euh, le GE c'est clair que c'est une possibilité, dans le sens où ce sont des besoins qu'a une entreprise. Une entreprise qu'a un besoin en RH qui se réduit à un jour ou 2 jours semaine, j'suis pas sure qu'elle créée un poste en elle-même. C'est vrai que via le GE ça peut paraître beaucoup plus simple d'un coup de dire bah oui, j'ai un besoin à 2 jours par semaine, c'est pas un temps plein, et alors, bah voilà c'est un poste à temps partagé et j'appelle le GE. Si l'entreprise est toute seule dans sa démarche,même si elle évalue à 2 jours semaine le besoin, je ne crois pas qu'elle s'engage dans une démarche de recrutement elle-même. Donc euh, là y'a un potentiel pour créer des postes en RH, en RH et sur d'autres fonctions parce que ça marche aussi sur d'autres fonctions que les RH donc euh...ouais quand même je pense qu'il y a un potentiel de création de poste même si après ça ne se fait pas à la minute, c'est pas de l'instantané, c'est un gros travail parce que les GE c'est pas très connu non plus donc y'à un gros travail à faire au niveau des entreprises : leur présenter le dispositif, comment ça fonctionne, ce que ça peut leur apporter, mais je pense que à long terme y'a quand même un potentiel sur des créations de poste.

Sophie : Donc effectivement en plus, permettre de réduire un peu le chômage en parallèle?

Madame Christian : Euh, oui ça peut être ça parce que, enfin de ce que j'ai vu moi des personnes que j'ai vu sortir, alors pas en même temps que moi, de promotion de master RH mais les personnes qui ont pu sortir après et que j'ai eu en contact parce que je les ai eu en tant que stagiaire et que j'ai vu sortir avec un master 2 en poche, c'est compliqué aujourd'hui, enfin ça peut être compliqué. Euh, c'est pas forcément évident puisque, on a du mal aujourd'hui... C'est vrai que moi à mon époque, enfin c'est pas très vieux, j'ai été diplômé en 2006 donc je ne suis pas très très ancienne sur le marché de l'emploi mais moi j'ai quand même euh... c'est vrai que le toupet de dire, moi j'serais bien rester dans le Finistère, je me dit aujourd'hui, si j'étais diplômée aujourd'hui, est-ce que j'aurais les moyens de dire ça quoi? Moi les personnes que j'ai vu sortir de master, elles ont pas eu des conditions comme ça parce que bah c'était compliqué de trouver en RH déjà un poste intéressant, alors la localisation géographique, elle avait peu d'importance. Donc je pense que ça peut quand même aider des jeunes diplômés et en plus, c'est quand même une expérience intéressante parce que qui dit 2 entreprises dit bah deux fois plus de contacts, deux fois plus de dossiers malgré tout, euh... deux fois des choses différentes, deux contextes différents, parfois deux secteurs d'activité différents,donc ça accélère quand même beaucoup l'apprentissage et en première expérience c'est, je pense une bonne carte de visite après à...à revendre ailleurs. Si on le prend vraiment comme une première expérience, ça peut être très très vendeur je pense ensuite.

Sophie : D'accord, donc vous pensez vraiment que c'est bénéfique pour les nouveaux diplômés en fait?

Madame Christian : Ouais, je pense que pour quelqu'un qui débute, c'est vraiment une bonne carte à jouer.

Sophie : Ok, très bien. Alors sinon au niveau international, est-ce que vous pensez que le temps partagé est vraiment connu au niveau international ou c'est vraiment juste français ou...

Madame Christian : Alors euh... je... pour la précision, la directrice de Cornoualia, Mme Le Maux elle est également secrétaire générale du CRGE Bretagne, qui est le centre régional des groupements d'employeurs bretons, et elle a vraiment une vision qui va un petit peu plus loin que juste le pays de Cornouille/Quimper. Elle est secrétaire de cet organisme là qui fédère tous les GE bretons. Donc du coup elle a une vision nationale voire européenne puisqu'ils ont partagé des projets même à l'échelon européen. Donc par rapport à ça, j'ai quelques notions, je sais qu'il y a de l'intérêt en Allemagne notamment sur des créations de GE. Euh...mais à la base c'est quand même un dispositif qui est franco-français. Après ce qu'il est important de savoir, c'est qu'il y a quand même des disparités, moi je vous parle aujourd'hui par rapport au GE Cornoualia, y'a quand même des disparités dans le fonctionnement du GE, dans la façon dont s'est conçu dans le dispositif parce que la loi indique un certain nombre de choses mais pas tant que ça au final donc après y'a une liberté qui est celle de la direction du GE de gérer l'outil comme elle le souhaite. Donc chez nous y'a des choses qui existent mais qui sont pas forcément existantes partout et ça peut quand même impacter assez fortement bah l'esprit même du GE. Moi je vous parlais d'équité de traitement par rapport aux salariés des entreprises, bah ça c'est pas obligatoire, je trouve que c'est quand même pas pas rien quoi, parce que car veut dire que quand on va dans une entreprise, on a le même traitement que le collègue qui est à côté. Et euh, enfin, je trouve que c'est pas neutre. Et y'a plein de petites choses comme ça qui font que le GE bah c'est un mot générique mais y'a pleins de réalités derrière. Mais par contre, c'est un outil qui a quand même des représentants au niveau national et européen et donc qui sera amené je pense à se développer à un autre niveau que juste local, mais ça demande toujours pareil, comme pour les entreprises ça demande de le présenter, de l'expliquer, de dire comment ça fonctionne...

Sophie : Oui, il y a toute une démarche de communication en fait? D'accord. Donc maintenant on va passer un peu au point de vue interne, un peu plus par rapport à votre expérience en fait, vraiment si vous voulez au niveau des avantages et inconvénients que vous vous avez ressenti. Ce que vous pensez que l'entreprise peut ressentir et également par rapport au GE. Puisqu'en fait vous avez la double vision en plus, en tant que salarié à temps partagé et en tant que GE aussi...

Madame Christian : Oui du coup j'ai c'est un peu particulier parce que j'ai plusieurs casquettes qui se superposent bien. En fait, pour l'entreprise je pense que le gros avantage c'est simplement bah d'avoir quelqu'un de qualifié, enfin de la qualification qu'il souhaite, juste le temps qu'il souhaite. Parce qu'aujourd'hui quand même, le schéma classique, c'est plutôt le temps plein dans une entreprise et ça veut dire que quand on recherche quelqu'un de qualifié on est obligé de le prendre à temps plein, ou de ne pas le prendre du tout. Et là, ça veut dire qu'on peut avoir quelqu'un de qualifié puisque chez nous c'est des postes, y'a des gens pas qualifiés mais y'a aussi des gens jusqu'au bac+5, donc y'a vraiment tous les niveaux et on peut quelqu'un qui a un bac+5, qui a de l'expérience, euh seulement 1 jour par semaine mais de façon fidèle, enfin de façon pérenne, pas quelqu'un qui a envie de partir à la première occasion venue puisque par ailleurs il peut avoir 4 jours de travail dans d'autres entreprises, donc il a un temps plein. Donc ça c'est intéressant et c'est vraiment le gros avantage, d'avoir vraiment juste la mesure qu'on souhaite. L'inconvénient qui est le pendant, enfin je ne sais pas si c'est un inconvénient mais en tout cas c'est un pré-requis, c'est l'organisation parce que, et ça ça vaut pour le salarié également, c'était la question enfin l'appréhension que j'avais, ça nécessite quand même des capacités d'organisation dans le sens où... De façon très pratique, moi je me partage du lundi matin jusqu'au mercredi midi chez Cornoualia et du mercredi après-midi jusqu'au vendredi soir chez donc euh dans l'autre société. Euh,

ça veut dire que euh, quand on est mercredi matin chez Cornoualia, je suis presque en fin de semaine. Si j'ai quelque chose à faire et que je ne le fais pas, ça veut dire que ça serait fait seulement le lundi suivant. Ca au début, il faut l'intégrer, ça veut dire que on ne s'organise pas pareil dans le temps et quand on oublie de faire quelque chose, ou quand on a pas le temps de faire quelque chose, bah ça reporte à la semaine qui suit, donc ça il faut l'intégrer, et au niveau de l'entreprise aussi il faut l'intégrer, parce que bah si on anticipe, voilà faut anticiper un petit peu plus. Si on anticipe pas, voilà l'organisation elle est pas possible. Si y'a quelque chose à faire pour le vendredi chez Cornoualia, il faut pas me le donner le mercredi matin si ça prend du temps, parce que je n'ai plus qu'une demi journée. Donc c'est dans ce sens là, je crois pas que ça soit un inconvénient, c'est un pré-requis, c'est sûr faut vraiment anticiper et s'organiser dans le temps pour que le travail soit de qualité et pas toujours dans la précipitation. Euh... qu'est ce qu'il peut y avoir d'autres en termes d'avantages ou d'inconvénients...Au niveau entreprise je vois pas tout de suite d'autres... Au niveau salarié l'avantage, je vous en ai parlé, c'est en terme d'expérience, tout simplement. Le temps partagé ça apporte beaucoup et puis ça apporte beaucoup évidemment de connaissances je dirais euh...techniques, dans le sens de son métier. Voilà au niveau RH, ça peut être en termes de formation, de recrutement, ce qu'on fait on l'apprend, mais ça dans d'autres postes aussi, à temps plein dans une entreprise. Par contre, là où on apprend beaucoup aussi c'est sur des compétences de savoir-être, et des qualités d'organisation, des qualités personnelles parce que voilà ça demande un petit peu plus qu'un poste à temps plein dans une entreprise, donc on peut... je pense qu'on peut se développer un petit peu plus sur un poste à temps partagé. Donc voilà. Sur le GE, …,c'est plus compliqué... vous voulez dire en fait les avantages et inconvénients de gérer des personnes …

Sophie : Oui, voilà, gérer des personnes à temps partagé, c'est dans ce sens là effectivement.

Madame Christian : ...Bah l'inconvénient, euh... c'est que, si c'est pas prévu on les voit pas les gens. En fait, c'est toujours un petit peu drôle parce que, je me rappelle de la première fois que je suis arrivée chez Cornoualia pour avoir un entretien, et donc, dans la structure technique, il y avait 3 personnes : la directrice, une personne qui s'occupe de la paie et de la comptabilité, et une personne qui s'occupe du recrutement, du suivi des salariés. Et, euh... c'est vrai qu'on arrive dans des locaux, y'a 3 personnes, aujourd'hui y'a 4 avec moi,euh... on se dit bon c'est les petits bureaux. Sauf qu'il y a 100 salariés derrière, oui 100 salariés aujourd'hui, à l'époque y'en avait un petit peu moins mais y'en avait quand même pas mal. Et c'est ça en fait, parce que les salariés ils ne sont pas chez nous et du coup ce qui peut être compliqué pour un salarié d'ailleurs aussi, c'est ce qu'on essaie de faire d'ailleurs aujourd'hui, c'est de créer du lien entre salariés et Cornoualia. Sinon il peut y avoir un petit sentiment d'isolement. Alors on est évidemment bien intégré dans l'entreprise où on est mis à disposition, mais malgré tout, on reste un salarié de Cornoualia. Juridiquement et à tout point de vue, on est un salarié de Cornoualia. Donc du coup, euh parfois il peut manquer ce petit lien. Alors il y a des gens, ça dépend des modes de communication après, y'a des gens qui ont plus le contact par téléphone, qui nous appelle quand y'a un soucis, y'a des gens qui passe au bureau. Quoiqu'il en soit, y'a des entretiens annuels dans chaque entreprise où a lieu une mise à disposition, avec chaque salarié donc euh... y'a quand même des manières de garder le lien, de créer le lien, mais c'est vrai que sinon on peut se sentir un peu isolé. Après ça dépend des entreprises parce que y'a des entreprises qui sont des membres fondateurs du GE et où y'a pas une seule personne mise à disposition donc y'a déjà plusieurs Cornoualia qui se connaissent entre eux, et donc quand y'a un nouveau il intègre aussi entre eux, en plus de l'intégrer à l'entreprise donc euh ça

dépend après de où on tombe entre guillemets. Il peut y avoir ce sentiment de dire bah je suis intégré dans ma société mais je suis quand même Cornoualia et voilà je ne connais pas tous les autres Cornoualia, on me dit qu'on est 100 mais euh je visualise pas du tout les 100 salariés de Cornoualia quoi.

Sophie : Et justement, quels sont les dispositifs en fait que vous avez ou que vous allez mettre en place pour favoriser en fait cette intégration là?

Madame Christian : Bah en fait, on est en plein dedans parce que bah on a mis en place un site internet ça c'était en juin 2008 … oui c'est ça et adossé à ce site internet y'a un site intranet donc ça peut être un lieu aussi bah d'échange, qui doit créer un peu plus de lien, où on peut avoir plus d'informations aussi sur Cornoualia, nous on peut diffuser plus de choses. Et derrière, bah pour le présenter ce site Intranet, nous ce qu'on a souhaité c'est organiser des réunions avec tous les salariés. Alors maintenant, comme ils sont plus de 100, on a fait des réunions en petit groupe parce que c'est vrai que 100 à la fois, je connais beaucoup de personnes qui avec 100 personnes autour d'elles euh ne souhaitent pas s'exprimer, donc on a voulu faire des petits groupes pour que ça soit un peu plus convivial donc on a fait des groupes de 20 personnes, y'a 5 réunions qui auront lieu, parce que y'en a une encore ce soir, on est en plein milieu de l'organisation de ces réunions là et en fait bah on leur présente un peu Cornoualia, où ça en est, les projets bah l'intranet; on leur remet un petit dossier sur le groupement. On a lancé également une opération de parrainage donc ça veut dire qu'on leur demande s'ils ont dans leur entourage des personnes qui peuvent être des candidats pour le GE, bah de les renvoyer vers nous avec au bout de 6 mois, si la personne a été embauchée et qu'au bout de 6 mois elle est toujours là et qu'elle travaille chez nous, bah un petit cadeau, chèque cadeau pour le parrain. Donc on lance comme ça des choses pour que bah pour que ça créée du lien et puis évidemment y'a un pot à la suite donc ça permet d'échanger avec les gens, tout bêtement bah c'est vrai que juste d'être ensemble, se réunir, déjà c'est énorme puisque ça arrive pas si souvent que ça. C'est vrai qu'il y a eu, on a changé de locaux, y'a eu l'inauguration des nouveaux locaux l'année dernière en 2008, et euh c'était flagrant. Déjà rien que le fait que tout le monde soit au même endroit au même moment euh...Parfois y'a des gens qui ne savaient pas, qui devaient se croiser dans certaines entreprises mais qui ne savaient pas que c'était Cornoualia. Du coup, c'était drôle de voir les expressions, les visages des gens qui se reconnaissaient...donc du coup ça a créé des échanges et c'est allé tout seul. Après c'est vrai que juste le fait de réunir les gens et on les questionne aussi sur ce qu'ils souhaiteraient en termes d'animation quelque part, est-ce qu'ils souhaiteraient qu'il y ait des soirées plutôt conviviales, ou est-ce qu'ils souhaiteraient se réunir sur des thèmes de formation... Donc on les questionne pour avoir un petit peu leur avis et puis derrière éventuellement bah lancer des actions, des actions pour qu'il y ait plus de liens. Il y a eu aussi des formations qui s'appellent « je travaille à temps partagé » donc là c'est des formations d'une journée, pareil toujours sur des petits groupes évidemment, 15 personnes à peu près, qui permettent en fait d'expliquer un peu les spécificités du temps partagé et de mieux le vivre. D'expliquer comment ça fonctionne, et comment le faire fonctionner. Donc il y a un formateur à qui on a bien expliqué tout notre fonctionnement et qui a fait un contenu très spécifique pour nous et ça parle de euh... bah comment j'explique à mon entourage mon travail à temps partagé,comment ça se passe mon intégration dans les entreprises, comment ça se passe pour mon évolution 'fin pleins de choses comme ça. Donc ça c'est des journées qui ont lieu 1 à 2 fois par an et donc on essaie que tous les salariés le fassent au moins une fois pour qu'il y ait cette ouverture là aussi et puis une occasion de se rencontrer à nouveau.

Sophie : Oui, d'accord, ok. Et donc justement par rapport justement à l'entreprise dans laquelle ils sont à temps partagé, comment ca se passe par rapport à l'intégration en elle-même parce que là on parlait de l'intégration au niveau de Cornoualia mais au niveau de l'entreprise en elle-même, avec les collègues, est-ce qu'il y a quelque chose de mis en place par certains DRH par exemple qui organisent des réunions de présentation ou des choses comme ça? Ou c'est au salarié d'aller se présenter?

Madame Christian : Bah là c'est vrai que ça va dépendre des entreprises elles-mêmes, euh... donc c'est vraiment fonction de chaque entreprise. Je n'ai pas connaissance de réunion comme ça de présentation... Par contre, euh... ce qui se passe généralement... c'est qu'il y a pas... non ils sont intégrés comme euh comme les nouveaux embauchés de l'entreprise. Il n'y a pas vraiment de différences à ce niveau là. Donc après ça doit être un petit peu différent parce que y'a deux schéma grosso-modo, y'a des gens qui suivent les saisons donc sur le bassin de Quimper c'est vrai qu'on a des saisons du type Automne/Hiver et Printemps/Eté, donc par exemple des industries, plutôt pour les légumes, qui sont plus Printemps/Eté et des industries type le saumon fumé qui sont plus Automne/Hiver. Donc y'a des gens en fait qui font du 6 mois/6mois grosso-modo parce qu'ils prennent des congés donc ça fait pas 6 mois à chaque fois. Euh... mais du coup qui viennent 6 mois dans une entreprise 6 mois dans une autre, donc là en fait c'est un fonctionnement qui est bien différent de celui que moi j'ai où je fais 2,5 jours/2,5jours. Donc y'a deux types d'intégration en fait, parce que ces personnes là, quand elles arrivent elles sont là à temps plein, mais quand elles partent, elles partent 6 mois donc euh... en faut y'a la question aussi de la réintégration quand ils reviennent l'année d'après. C'est très spécifique mais, on y réfléchit encore parce qu'on ne sait pas comment on pourrait l'améliorer. Mais y'a cette question là en fait de la réintégration parce que l'intégration en fait bon c'est … Tous les nouveaux embauchés sont intégrés alors plus ou moins bien, il y a plus ou moins de progrès à faire mais en général y'a des démarches qui sont conçues pour ça. Par contre, avec le temps partagé et ces problématiques de saisonnalité, y'a des personnes qui ont une réintégration. Alors ils ne sont pas nouveaux hein, ils connaissent l'entreprise par contre, en un an, enfin en 6 mois, une entreprise bah elle peut changer au niveau des locaux,au niveau des règles, de la production... enfin y'a pleins de choses qui peuvent avoir changer et là par contre y'a rien pour l'instant en terme de réintégration et je pense que c'est un petit manque et on y travaille justement pour essayer de créer quelque chose parce que...là ça peut être un petit peu plus compliqué. Parce qu'en fait, dans l'entreprise, ils sont considérés comme euh, comme voilà comme connaissant la société, leur poste,tout ça... Et la société ne se rend pas toujours compte que y'a pleins de choses qui ont changé finalement en 6 mois et que si on leur redonne pas l'info, c'est un petit peu compliqué quoi.

Sophie : D'accord, ok.

Madame Christian : Après je pense que quand on est là 2 jours et demi par semaine, c'est l'intégration d'un nouvel embauché assez classique et puis ouais c'est un temps partiel semaine donc c'est moins compliqué.

Sophie : Donc vous en fait, ça c'est fait tout naturellement en fait, votre intégration dans l'entreprise?

Madame Christian : Oui, et puis moi c'était un petit peu faussé parce qu'en fait j'avais passé 6 mois de stage là bas mais en plus, après mon stage, c'était un stage en 4e année d'études, euh.. et ensuite à la fin des études j'y ai passé 6 mois en CDD

puisque c'est une entreprise qui a une saisonnalité et ensuite j'ai travaillé ailleurs et j'ai été recontacté encore après. Donc euh, du coup je connaissais quand même bien la société, mais en même temps c'est un petit peu la problématique des gens qui reviennent après 6 mois parce que comme je connaissais bien, personne n'a jugé utile de m'expliquer quoi que ce soit. Mais y'avait quand même pleins de changements, pleins de gens que je connaissais pas donc ça aurait été bien, mais ça s'est fait assez naturellement. Après au niveau du GE, l'intégration elle s'est faite avec un passage avec chacune des 3 personnes : la directrice, la personne qui est coordinatrice Ressources Humaines et la personne qui est chargée de la paie et de la comptabilité. Donc j'ai passé du temps avec chacune pour comprendre aussi bah comme ça fonctionnait, qu'est ce qu'elle faisait...cerner un petit peu les fonctions de chacune et les postes.

Sophie : D'accord, et sinon au niveau du recrutement donc du coup c'est vous qui vous en occupez au sein de Cornoualia?

Madame Christian : Non, au niveau du recrutement en fait, c'est la personne qui est coordinatrice RH qui s'en occupe au niveau de Cornoualia et euh la directrice également un petit peu, donc elles s'en occupent toutes les deux Moi je m'occupe chez Cornoualia, je m'occupe principalement de la communication, donc tout ce qui est site internet, site intranet, toute la communication vers les salariés... C'est plutôt la dessus que se base ma fonction.

Sophie : D'accord, ok. Et sinon, au niveau de l'organisation du travail? Parce que là vous travaillez 2,5 jours et 2,5 jours, et est-ce que c'est vous qui avez choisi ce rythme là ou ça a été imposé?

Madame Christian : Euh... Alors comment ça s'est passé, c'était pas ça le rythme au début d'ailleurs... au début c'était 2jours/3 jours : 2jours Cornoualia, 3 jours l'autre entreprise. Et ça a évolué parce que le besoin à évoluer chez Cornoualia. Au début c'était pas découpé comme ça non plus, quand c'était 3 jours/2 jours c'était jamais 2 jours de rang dans la même entreprise c'était lundi, mercredi, vendredi dans une entreprise et mardi, jeudi dans l'autre. Donc en fait, ça a évolué, bah avec les souhaits des entreprises de m'avoir plus ou moins et ça a évolué, moi avec mes remarques par rapport à l'organisation parce que ne jamais être 2 jours de suite c'était un petit peu... un petit peu haché comme rythme et un peu compliqué à gérer. J'avais l'impression d'être toujours avec mon sac à dos... parce que du coup, tous les soirs je prenais mon cartable pour aller dans l'autre entreprise donc euh du coup ça a évolué en fait. Enfin ça je dirais... après ça dépend de la fonction, il peut y avoir une fonction où on peut avoir besoin d'être là le lundi ou le vendredi je sais pas... Moi par rapport à ce que je fais dans l'une comme dans l'autre, ça s'est fait euh... tout bonnement par rapport à la disponibilité de ma responsable dans l'autre entreprise. Puisqu'elle est plus dispo sur la fin de semaine, donc pour qu'on puisse se voir, j'y vais en fin de semaine. Mais sinon, je dirais, enfin ça peut être être amené à évoluer... peut être que demain … c'est pas gravé dans le marbre.

Sophie : D'accord. Et sinon, vous m'avez parlé de vos missions chez Cornoualia, mais dans l'autre entreprise en fait, quelles sont vos missions?

Madame Christian : Alors, mes missions, elles ont évolué aussi parce que tout au départ c'était du recrutement et de l'intégration et aujourd'hui, ça a complètement changé puisque c'est formation, donc c'est la gestion...Y'a 3 sociétés, juridiquement y'a 3 sociétés, donc on est obligé de faire 3 plans de formation, y'a 2 sites de production et 3 sociétés. Donc du coup c'est la gestion de ces 3 plans de formations.

Quand je dis gestion ça va de création, à la mise en place, la mise en oeuvre, la réalisation du plan de formation euh... pour vous donner une idée, au niveau des 3 sociétés, on est à peu près sur un effectif de 500 salariés. Donc y'a ça, après y'a toute la partie communication interne également sur laquelle je suis amenée à intervenir. Et puis, y'a des projets, il peut y avoir tout ce qui est projet RH alors là c'est divers et varié et puis ça évolue donc c'est un peu compliqué à ...Qu'est ce que je peux vous donner comme exemple... Euh, qu'est ce qu'il y a eu... ça peut être bah oui on a mis en place par exemple un outil, alors là pour l'occasion d'intégration, un outil vidéo en fait, un peu multimédia d'intégration des nouveaux embauchés. Donc là c'est moi qui est coordonné la mise en place de l'outil, les prises de vue vidéo, enfin des choses comme ça. Ca c'est du très ponctuel. Et puis après, si y'a toute la partie... il y a une RRH qui gère les IRP mais après je peux intervenir sur les réunions légales type droit d'expression donc après communication via les réponses droit d'expression donc tout ce qui est plus du domaine légal en fait.
Sophie : D'accord, très bien. Ok. Donc sinon, donc en fait là vous êtes vraiment en temps partagé ça fait 2 ans en fait à peu près...

Madame Christian : Euh... Septembre 2007, oui donc un peu plus de 2 ans.

Sophie : Oui, un peu plus de 2 ans. Donc selon vous, qu'est ce qui est nécessaire en fait pour ce métier? Au niveau des compétences par exemple, qu'est ce que vous pensez qui est vraiment essentiel pour pouvoir être rh à temps partagé?

Madame Christian : Euh...Je pense il faut avoir une petite ouverture d'esprit quand même. Parce que bah malgré tout, c'est ce dont je parlais tout à l'heure, c'est un fonctionnement qui est différent du CDI temps plein classique, donc faut quand même avoir l'esprit assez ouvert pour une nouvelle forme de travail, une nouvelle organisation euh... donc ça. Faut quand même avoir des capacités voilà d'organisation et d'anticipation, euh... c'est pas rigide non plus mais euh... c'est vrai que moi je suis amenée à bouger mon planning parfois parce que voilà parfois y'a des rdv qui s'intercalent, ça colle pas donc... on fait un 3 jours/2 jours une semaine, on se rattrape la suivante c'est pas non plus rigide rigide mais il faut quand même respecter tout ça donc enfin respecter une certaine organisation. Donc il faut pas mal en fait anticiper, s'organiser, planifier, enfin ouais. Ensuite, en termes de qualités je dirais oui 'fin il faut de la curiosité dans le sens où c'est vraiment plus qu'ailleurs, l'endroit où on peut être curieux et prendre tout ce qu'il y a à prendre dans le sens expérience puisque tout est en double en fait. Oui ça peut être vraiment l'endroit où on peut récupérer beaucoup d'infos. Après c'est pas nécessaire, mais je pense que c'est dommage parce que si on a pas de curiosité, on perd beaucoup, il faut vraiment essayer d'attraper tout ce qui passe. Et le temps partagé, bon moi depuis que je suis là je suis restée dans les 2 mêmes structures, mais y'a des personnes qui peuvent dire à un moment donné bah moi telle entreprise j'ai envie de changer, et on peut trouver un nouveau maillage et un nouveau temps partagé et ça peut continuer, donc euh...ça peut être quand même aussi un moyen d'évoluer sans perdre la stabilité d'emploi en fait.

Sophie : D'accord. Et sinon justement le fait que vous soyez vraiment au coeur du système avec pas mal d'informations, au niveau de la confidentialité en fait, comment ça se passe? Est-ce que vous pouvez vous permettre d'intégrer des processus dans une entreprise que vous avez vu dans l'autre ou des choses comme ça?

Madame Christian : Ah, euh... oui, euh... bah par contre oui, ça s'est une qualité que j'ai pas mentionnée, mais oui vous avez raison, y'a la confidentialité quand même

par contre parce qu'effectivement du coup on voit pas mal de choses. Alors au niveau RH, la question s'est pas trop posé, mais c'est vrai qu'au niveau comptable, la directrice de Cornoualia m'expliquait que tout au début y'avait des entreprises, quand elle proposait des comptables à temps partagé, disait « ouais, oh la la, un comptable qui va aussi travailler ailleurs, oh la la, comment ça va se passer? Elle va peut-être diffuser toutes les infos...bon ce qui est en soi pas très fondé parce que voilà, mais... mais du coup y'avait cette crainte. Et c'est vrai du coup on a accès a pas mal d'informations mais ça après, enfin je pense que, qu'on soit rh dans une seule entreprise ou dans plusieurs, on sait que la confidentialité elle vaut de toute façon donc je ne me suis jamais vraiment posée la question, mais c'est vrai que... bon il faut quand même ouais, faut quand même faire attention. Alors moi peut-être même encore plus parce que j'ai le GE et une entreprise adhérente du GE c'est un peu plus particulier. Par contre sur le fait de pouvoir dupliquer, parce que je crois que c'était ça votre question, d'une entreprise sur une autre quelque chose qu'on aurait vu, c'est ça?

Sophie : Oui, il y avait cet aspect là aussi

Madame Christian : Bah ça, parfois par contre c'est le côté intéressant parce que parfois on voit quelque chose qui fonctionne bien dans une entreprise et du coup, ça peut permettre de l'appliquer dans une autre, alors euh...faut vérifier que ça puisse fonctionner puisque tout n'est pas duplicable en copier-coller mais parfois y'a des choses où on peut gagner du temps parce qu'en fait quand on a travaillé d'un côté sur quelque chose, bah voilà en fait ça peut s'appliquer ailleurs, on a juste à dupliquer donc ça ça peut être intéressant. Euh... et y'a quelque chose, ça me fait penser à quelque chose de complètement différent mais que je ne vous ai pas dit tout à l'heure. Au niveau inconvénient, le seul inconvénient que moi je pourrais voir c'est qu'à un moment donné, le temps partagé, j'ai l'impression que ça peut quand même …limiter dans une certaine mesure ...la prise de responsabilités, dans le sens où...bah on est pas présent tout le temps donc ça peut être compliqué de s'investir sur autant de dossiers qu'on le souhaiterait, vous voyez ce que je veux dire?

Sophie : Oui, je vois bien...

Madame Christian : On ne peut pas euh... quelqu'un qui est là à temps plein à forcément plus de temps pour. En étant à temps partagé, de toute façon on est quand même limité à un moment donné, on peut pas être sur tous les dossiers quoi donc euh.. C'est vrai qu'il faut savoir bien se concentré pour bien faire ce qu'on a à faire mais parfois y'a un petit coté frustrant parce que on aimerait pouvoir avancer sur tel ou tel dossier, prendre en main celui-ci, et bah on peut pas quoi. Mais après ça je pense que c'est aussi quelque chose qui se gère avec l'évolution de carrière en fait. Ca va au fur et à mesure, mais euh, quand on arrive à ce point là, c'est peut être que c'est le moment de changer mais euh...mais il faut juste bah bien vérifier qu'on travaille efficacement, qu'on est pas frustré parce que voilà on peut pas faire ci ou ça, euh, parce que de toute façon en étant en temps partiel on ne peut pas faire autant qu'en temps plein.

Sophie : Oui, il faut se faire une raison quelque part, se dire que on peut pas vraiment axer sur tout, enfin faut vraiment bien se concentrer sur certaines tâches

Madame Christian : Bah surtout qu'en fait, voilà c'est ça, en fait, les entreprises parfois, c'est peut-être signe que ça se passe bien aussi mais les entreprises parfois ont tendance à oublier qu'on est à temps partiel, euh... donc euh...c'est vraiment... On est tellement intégré qu'on est plus des salariés mis à disposition par Cornoualia,

on est des salariés, on oublie un peu qu'on est pas tout le temps là. On est bien intégré dans les plans d'action tout ça mais derrière quand y'a des réunions, on intègre pas du tout le temps de la même façon. Je sais que moi dans l'entreprise où je suis mise à disposition , une réunion qui dure 2h mais moi ça me … enfin j'en peux plus quoi! Parce qu'avant une réunion qui durait 2 heures bah voilà peut importe, sauf que maintenant une réunion qui dire 2 heures moi il me reste qu'une demi journée, donc euh c'est pas possible. Je peux pas rester 2 heures en réunion si c'est pour tourner en rond euh... moi mon temps je le compte pas du tout pareil quoi. Donc on optimise beaucoup plus le temps, donc c'est vrai que on est plus...je pense qu'on essaie d'aller à l'essentiel quoi, pour vraiment pas perdre de temps et pouvoir faire tout ce qu'on a à faire.

Sophie : D'accord. Et sinon en fait, au niveau de la mobilité, enfin je sais pas vous à quelle distance est le GE de l'entreprise dans laquelle vous êtes mise à disposition?

Madame Christian : Euh... alors en fait, le GE et l'entreprise où je suis mise à disposition c'est kif-kif, pfff on est à quoi à...1,5kms ou 2, c'est vraiment tout tout près.

Sophie : D'accord, donc y'a pas en fait de question de mobilité qui entre en jeu dans le sens où vous avez à faire, je sais pas, 50 ou 60 kms pour aller dans l'entreprise ou des choses comme ça.

Madame Christian : Non, en fait, 50 Kms c'est à peu près ce que je fais de chez moi, mais je le fais que j'aille au GE ou dans l'entreprise c'est pareil. En fait, depuis le début, le groupement à changé de locaux, mais on a changé de … allez 500m donc euh, du coup ça a toujours été les deux entreprises sont côte à côte et j'avoue que du coup je ne connais pas les problématiques du type « oulala j'ai oublié un document, quelle galère! ».Parce que moi si j'ai oublié quelque chose ça se fait, je peux aller de l'une à l'autre en fait. Je ne sais pas si c'est un inconvénient ou un avantage mais du coup c'est vrai que je peux, même les jours où je ne suis pas mise à disposition là bas, au pire je peux faire un saut pour récupérer quelque chose, ou répondre à une question, ou s'il y a quelque chose... mais c'est peut-être aussi pour ça qu'on oublie après que je suis à temps partiel...
(rires) C'est à double tranchant.

Sophie : (rires) ok, donc ensuite on passer au troisième point, euh, donc déjà vous m'avez déjà parlé de votre parcours, votre formation etc. Est-ce qu'en fait il y aurait, dans le futur.. Enfin là vous avez été RH à temps partagé pendant 2 ans, et qu'est ce que vous pouvez nous dire, qu'est ce que vous avez acquis comme compétences que vous n'aviez pas à la sortie de votre diplôme?

Madame Christian : Bah, en fait, euh... alors ce que j'ai acquis, en tout cas ce qui est sûr, ce que j'ai acquis évidemment en 2 ans c'est déjà de l'expérience sur des sujets sur lesquels je n'en avais pas. Y'avait une grosse partie de recrutement qui a évolué vers de la formation, et la formation je ne connaissais pas du tout. J'avais juste mes apports théoriques de Master. Donc ça c'est un gros acquis, c'est toute la partie formation. Après ce que j'ai pu avoir en acquisition de compétences, c'est toute la partie communication parce que euh...bah en fait ça c'est lié au recrutement, parce que en fait bah mon nom a été passé par l'entreprise quand y'a eu le besoin de recrutement, bon c'est s'est bien passé donc j'ai été recruté mais chez Cornoualia le besoin, je ne sais pas s'ils m'auraient recruté sinon. En fait c'était vraiment un profil plus de communication, ce que moi je peux apprécier mais qui n'est pas ma dominante de formation, du tout. Enfin, je n'étais pas destinée à faire ça. Euh...

fondamentalement mais après entre les études et ce qu'on fait y'a souvent un delta, et du coup j'ai beaucoup développer ça, notamment la mise en place d'un site web, après y'a tout le travail avec une graphiste, donc on a mis en place des documents, ça demande quand même pas mal de travail et au niveau bah voilà graphisme, même si c'est pas moi qui les réalise bah voilà lui donner des idées, l'orienter, faire des brainstorming sur le graphisme et comment on voit les choses...Donc tout le côté communication c'est que je l'ai pas mal développer et ça c'est vraiment lié à cette expérience ci parce que c'est ni ma formation ni mes expériences précédentes.

Sophie : D'accord, donc c'est vraiment lié oui, au temps partagé. Et sinon au niveau des difficultés, enfin vous nous en avez déjà un petit peu parlé, c'était au niveau de l'intégration, y'avait surtout ça?

Madame Christian : Euh... ça a pas été une grosse difficulté hein, ça a plus été, je sais même pas si on peut dire que c'est une difficulté c'était plus en fait, en vous en parlant je me suis rendue compte que c'était un peu la problématique des gens qui reviennent après 6 mois. Moi, comme je connaissais tellement bien, on m'a pas fait tout le tour de la boîte euh... Non après la difficulté je dirais que c'est vraiment plus de quand même essayer de plus de cloisonner les choses parce qu'en plus, c'est vrai que comme les entreprises sont très proches géographiquement, il faut quand même que voilà. Les jours où c'est Cornoualia, c'est Cornoualia, les jours où c'est l'autre entreprise, c'est l'autre entreprise. Et ce qui a pu à un moment me paraître un peu difficile c'est à un moment de cloisonner son cerveau parce que parfois quand y'a un projet qui vous prend la tête, bah vous êtes dedans qu'on soit lundi ou vendredi, il vous tourne dans la tête quoi, enfin on peut pas évacuer comme ça les choses. Et faut réussir à se dire bah non, c'est pas aujourd'hui, aujourd'hui je ne pense pas à ça parce que bah sinon bah voilà vous êtes pas efficaces et puis quand vous êtes dans l'autre entreprise, y'a d'autres choses, y'a d'autres projets, y'a d'autres dossiers à régler mais c'est vrai que c'est pas toujours évident de se dire, « allez hop, je change d'entreprise, je change de cerveau, je change de préoccupations, de problèmes, de contexte, de tout ça ». Faut quand même faire le switch entre les 2, c'est ouais y'a des jours c'est moins évident. Quand y'a quelque chose qui vous préoccupe particulièrement, c'est dur de laisser derrière soi et de fermer le placard et dire « je reprendrais ça dans.. bah la semaine prochaine ».C'est... ouais c'est un petit peu compliqué. On a tendance du coup à suivre le truc et faut pas être présent trop non plus parce qu'on est à temps partiel donc on est à temps partiel, c'est comme ça. Il faut trouver le bon équilibre.

Sophie : D'accord. Et donc du coup par rapport à cette difficulté là en fait, comment vous faites pour la surmonter? C'est vraiment... c'est vous même quoi, vous n'avez pas de ...

Madame Christian : Bah y'a soi-même déjà dans son organisation, y'a soi-même dans son esprit de se dire...enfin de cloisonner les choses donc déjà c'est un effort à faire sur soi. Et puis, y'a aussi de déléguer parfois aux collègues, tout simplement. C'est vrai que sur les deux fonctions j'ai pas forcément … on est pas sur une structure immense donc j'ai pas forcément de relai direct, enfin j'ai pas de collègues qui font exactement la même chose à qui je peux laisser mais du coup je suis obligé de laisser quand même à des collègues en leur expliquant un petit peu bah les pourtours du dossier pour qu'elles comprennent mais ouais, c'est plutôt ça, c'est de déléguer sinon, de laisser quand même aux collègues, de laisser des indications pour que ça soit fait en notre absence parce que personne n'est indispensable donc ça peut être fait en l'absence de la personne responsable du dossier. Mais c'est vrai que ça n'est pas le fonctionnement classique, donc euh...C'est comme si je partais en

vacances à chaque fois (rires). Ou soit sinon on accepte d'être appelé même si on est pas à l'endroit, même en étant ailleurs …mais ouais je préfère déléguer et ça marche très bien comme ça.

Sophie : D'accord, et sinon en fait, par rapport à vous, vos projets... Parce que là vous êtes en temps partagé et si jamais l'entreprise dans laquelle vous êtes mise à disposition ou bien même Cornoualia vous proposait un CDI, est-ce que vous l'accepteriez ou est-ce que vous souhaiteriez plutôt continuer comme ça en temps partagé?

Madame Christian : Alors, le CDI... Je l'ai déjà, je suis déjà en CDI...

Sophie : Oui, excusez-moi, en temps plein je veux dire, un 35h.

Madame Christian : Un temps plein, en fait vous voulez dire un temps plein dans une seule entreprise?

Sophie : Voilà oui, 35h soit chez Cornoualia, soit dans l'autre entreprise.

Madame Christian : Bah, honnêtement, euh... je sais pas trop... C'est une question que je me suis déjà posée mais je ne me la pose pas trop souvent. J'avoue que là comme ça, ça me convient bien, parce que euh... tout simplement bah ça permet quand même de pas...le gros avantage c'est quand même en termes de routines, ça permet de ne pas trop en avoir parce que 2 jours et demi par semaine, on est pas avec les mêmes personnes, on change, donc ça je trouve que c'est quand même assez appréciable, ça permet de casser un peu le quotidien, le temps passe vite...Moi j'ai eu des projets intéressants des deux côtés et par contre oui je ne me projette pas de travailler à temps plein pour l'un ou pour l'autre, y'a des choses qui me manqueraient fatalement, c'est logique. Donc euh, je sais pas vraiment... c'est pas une question facile, ouais non je... faudrait choisir là aujourd'hui je serais bien en mal de vous répondre...

Sophie : D'accord.

Madame Christian : Ouais, non je sais pas. C'est vrai que y'a beaucoup, enfin beaucoup de gens...y'a des personnes, ça peut arriver à qui les entreprises adhérentes proposent un temps plein chez eux, donc une seule entreprise, qui accepte, mais y'a aussi des gens qui refuse. Parce que bah le temps partagé leur convient. Après honnêtement, je sais pas si je ferais ça toute ma vie ça s'est sûr parce que y'a quand même un côté un peu plus fatiguant parce que voilà, il faut changer, il faut retenir deux fois plus de choses. Enfin voilà, c'est des choses bêtes mais y'a deux fax par exemple, bah y'a 2 méthodes pour faire fonctionner un fax,(rires) j'vous donne un exemple très concret! Non mais c'est des choses comme ça en fait, c'est des choses très bêtes, voilà on a 2 équipes de collègues donc 2 fois plus d'anniversaires à retenir, plein de choses...Mais après, je ne sais pas si on le fait toute sa vie, je ne sais pas combien de temps on peut le faire parce que c'est des choses assez nouvelles, mais pour l'instant ca me va bien comme ca.

Sophie : Oui très bien, d'accord. Et bien merci beaucoup. Et puis on va juste conclure par... quelle définition vous pourrez donner en fait du temps partagé? Si vous aviez une définition à donner, quelle serait-elle?

Madame Christian : Bah le temps partagé, je dirais que c'est travailler dans des entreprises ou des environnements différents mais avec un seul et même employeur.

Sophie : D'accord. Et sinon en fait, comme vous m'aviez dit, vous conseilleriez cette forme de travail, enfin vraiment axée aux jeunes diplômés ou est-ce que vous pensez que les personnes qui ont plus d'expérience pourrait aussi très bien …

Madame Christian : Non c'est... oui les jeunes diplômés oui mais par contre non, les autres aussi. Après je pense que c'est plus un état d'esprit qu'autre chose donc euh... les jeunes diplômés mais sans doute pas tout le monde parce que y'a des gens à qui ça ne conviendrait pas du tout, et puis des gens avec plus d'expérience, oui aussi, sans problème.

Sophie : D'accord. Et sinon vous, enfin l'avenir du métier vous le voyez comment? Vous pensez que ça va se vraiment beaucoup se développer en France?

Madame Christian : Euh, bah en fait c'est conditionné au développement des GE mais ça se développe quand même un petit peu au fur et à mesure, et puis, au niveau du GE, moi je vois bien le travail que la directrice du GE fait et que ça peut être porteur de termes de nouvelles créations de poste. Là y'a un poste qui est vraiment en gestation et qui risque d'aboutir très prochainement, un nouveau poste rh à temps partagé. Donc euh les choses se font au fur et à mesure mais c'est vrai qu'après le temps partagé c'est toujours de la dentelle quoi, y'a pas de cas général, chaque cas est particulier. Chaque temps partagé est unique, y'en a pas deux pareils donc c'est vraiment de la dentelle quoi. Chaque fois faut refaire du spécifique. Donc c'est pour ça que ça prend du temps et que ne fera jamais une multinational, mais au fur et à mesure...Enfin voilà une centaine de salariés ça n'est quand même pas rien moi je trouve donc...à l'échelle de Quimper du moins, donc euh...ça se fait tout doucement.

Sophie : D'accord, très bien. Bah écoutez je tiens à vous remercier vraiment pour nous avoir accorder ce temps. On a eu beaucoup d'informations très précieuses pour notre études,

Madame Christian : Bah de rien, j'espère que ça vous sera utile! Je sais pas si je vous ai donné les infos dont vous aviez besoin. En tout cas s'il vous manque quelque chose ou que vous avez une incompréhension sur quelque chose, vous avez mon email donc n'hésitez pas, c'est vrai que c'est le moyen le plus simple pour savoir où je suis (rires) là ou je réponds le plus rapidement, donc n'hésitez pas.

Sophie : (Rires) D'accord, très bien. Et bien merci beaucoup Madame.

Madame Christian : Bon courage !

Sophie : Merci, à vous aussi. A bientôt.

Madame Christian : A bientôt, au revoir.

Entretien avec **Eric Tesch**,

Mis à disposition par la Maison de l'Emploi
A la Fédération des Maraîchers Nantais

17 Novembre 2009

Laure : Oui bonjour Monsieur Tesch, Laure Cathala et Sophie BOUET étudiantes à l'IGR.

Eric Tesch : D'accord

Laure : On se permet de vous appeler donc par rapport à notre étude sur le temps partagé

Eric Tesch : Oui allez y je vous écoute

Laure : Donc du coup vous avez une demie heure hein c'est ca donc

Eric Tesch : Oui, oui, oui j'ai un rendez vous à moins le quart donc le temps que je fasse la route mais allez y allez y.

Laure : Ok, d'accord très bien. Est-ce déjà dans un premier temps on peut vous demander un petit peu comment ca se passe au niveau juridique, vos contrats de travail enfin avec qui ? qui est votre employeur ? Comment ca se passe dans les relations parce qu'on avait vu que vous aviez… [coupée]?

Eric Tesch : Alors moi je suis en Contrat à Durée Indéterminée hein euh, donc euh, la Maison de l'emploi de la métropole Nantaise. Euh donc euh je suis Responsable de l'espace Rosé tohronso à Nantes. Il y a 7 espaces MDE hein donc ce sont des espaces dits territoriaux donc qui couvrent une zone géographique, chacun autour de Nantes. Euh donc voilà euh ca c'est sur mon premier mi-temps. Sur mon second mi-temps, la forme juridique ne changeant pas, je suis. Donc sur ce second mi-temps, je suis coordinateur emploi et gestion Ressources Humaines. Et du coup le contrat entre les deux structures est de mise à disposition.

Comme un petit peu un groupement d'employeur en fait sauf que c'est la Maison de l'Emploi qui joue ce rôle en fait, c'est ca ?

Eric Tesch : Euh oui attention sur la forme juridique ce n'est pas du tout comme un groupement d'employeurs hein, là il s'agit simplement d'une mise à disposition, liée à une convention par laquelle, une convention de partenariat par lequel les deux structures prennent un certain nombre d'engagements. Donc la Maison de l'Emploi prête à la Fondation des Maraichers Nantais à mi temps euh. Voilà donc on est bien dans un montage qui est très différent d'un groupement d'employeur hein. Ma, ma collègue que vous allez rencontrer, Agnès Landais est dans une situation assez différente mais elle vous a répondu, elle a répondu favorablement à votre demande sur la notion de mi-temps… et pas sur la notion de groupement d'employeurs par ce que nous ne sommes pas groupement d'employeurs.

Laure : Nan, nan mais ca… ca nous permet de comparer un petit peu les différentes… les différents systèmes qui existent en fait

Eric Tesch : Alors il peut y avoir en effet, ca peut être un, ca peut être un système hein qui est celui de la convention, tout à fait

Laure : D'accord… très bien et donc du coup au niveau des, de votre rémunérations qui est ce qui vous rémunère ? C'est bien la Maison de l'Emploi qui vous rémunère ?

Eric Tesch : Oui complètement

Laure : Vous avez un seul salaire euh un seul salaire pour ces deux missions que vous avez en fait

Eric Tesch : Tout à fait. Alors il faut savoir que s'il y a convention c'est que le maraichage Nantais pèse euh lourd en terme d'emplois sur euh la couronne nantaise hein je veux dire hein sur la Loire Atlantique. Voilà donc je veux dire, ca ne se fait pas systématiquement hein, c'est c'est une particularité je dirais

Laure : Oui… d'accord, et est ce que vous avez d'autres avantages ben par rapport aux avantages mis en place dans les entreprises dans lesquelles vous êtes mis à disposition ? Est-ce que vous, vous avez accès à ces mêmes avantages

Eric Tesch : Non ! non non tout est porté… nan en fait nan en fait il n'y en a pas [Rires] pour ce qui est des Maraichers Nantais. Donc à la limite il ne vaut pas mieux pas [Rires]. Nan plus sérieusement on est, non non, non non, c'est uniquement que ce soient les frais kilométriques, que ce soient les tickets restos, vraiment tout ce qui peut encadrer le… le salaire euh, c'est c'est la Maison de l'Emploi qui porte.
Alors par contre y a des groupements d'employeurs à la Fédération des Maraichers Nantais qui peut aussi vous informer. Euh donc là on est vraiment dans les fonctionnements je dirais de groupement d'employeurs euh c'est-à-dire que euh je les appelle tous mes collègues parce que je travaille beaucoup avec eux, « collègues » euh Lilian Bébé par exemple, du groupement d'employeurs Loire et Sèvre qui est un groupement qui se trouve à Saint Julien de Concelles donc en plein territoire maraicher, elle, salarie des personnes sur plusieurs entreprises donc on peut considérer que c'est un mi temps non pas au sens journalier mais au sens annuel. On va avoir des gens qui vont travailler à la fois dans la viticulture et à la fois euh dans le maraichage

Laure : Donc en fonction des saisons en fait à ce moment là ?

Eric Tesch : C'est ca. Alors vous pouvez éventuellement la contacter elle mais on est euh, on n'est pas sur un poste RH, on est sur des postes de production

Laure : Oui que nous c'est vraiment, notre étude est vraiment figée sur les métiers en Ressources Humaines

Eric Tesch : Faudrait vous mettre en rapport elle vous en parlera ma collègue Agnès LANDAIS avec l'AGEPLA hein qui est à Nantes, un groupement d'employeurs qui met à dispo des entreprises, euh plutôt des associations, des administrations euh des personnels qui vont donc travailler donc dans plusieurs entreprises sur une année et dans ces personnes mises à disposition il peut y avoir des personnes qui sont liées…enfin qui sont liées… dont le métier est euh… comment dire… compris dans les missions RH hein, ca peut être un comptabilité ou une assistante RH, etc.

Laure : D'accord. Bah merci pour l'information on va se renseigner

Eric Tesch : Donc l'AGEPLA (épellation) c'est Nantes, vous allez trouver cela sur l'annuaire

Laure : D'accord oui on va, on va se renseigner merci. D'accord, autrement vous par rapport à ce métier du coup qui est à temps partagé comment est ce que vous avez eu connaissance de cette possibilité de travailler comme cela ? A mi-temps dans deux entreprises différentes ?

Eric Tesch : Euh…Ben en fait, j'ai eu connaissance c'est-à-dire que c'est un peu, un peu spécial parce que je suis à la Fédération des Maraichers Nantais depuis septembre 2004. j'ai toujours plus ou moins partagé mon temps entre des missions liés à l'emploi local tout en faisant abstraction des, du sigle et là aujourd'hui la Maison de l'Emploi. Donc je dirais que ce n'est pas une situation qui n'est pas nouvelle. Euh, c'est plus une volonté politique euh…à laquelle je… sur laquelle je… moi je me suis greffé en fait. J'ai obtenu un partenariat avec un secteur d'activité qui était porteur en termes de recrutement. Donc là j'occupe un poste de responsable d'espace au sud donc qui est plutôt tourné vers le minerai, vers le secteur du maraichage mais pas exclusivement donc je dirais que la construction du poste, elle répond aussi à une logique territoriale. Plus qu'une opportunité, c'est un logique je dirais territoriale : il vaut mieux que je sois responsable d'un espace territorial au Sud puisque la majorité des entreprises maraichères se situent au sud plutôt qu'au nord. Voilà c'est… je ne sais pas si ca répond à votre question mais… mais c'est ca, c'est c'est hum le développement du partenariat avec la Fédération des Maraichers Nantais, c'est, c'est bon… je dirais que j'en suis à l'origine globalement, c'est ca

Laure : D'accord, c'est vous qui avez un petit peu créé votre poste finalement ?

Eric Tesch : Apres je, sont venues se greffer des considérations d'ordres politiques qui font qu'aujourd'hui on est, on est sur ce schéma là quoi.

Laure : D'accord et est ce que vous pensez justement par rapport au développement territorial que ce métier de RH à temps partagé puisse, enfin puisse amener justement à développer le territoire ?

Eric Tesch : Oui parce que vous avez … je ne vous parlerai pas des contraintes de temps, parce qu'il y a beaucoup de désavantages hein, il faut quand même, on vit dans une société où il faut… où il y a de plus en plus de missions transversales. Et la mission transversale, elle est gourmande en temps et euh bon y'a quand même pas mal de contraintes et de soucis autour de ca. Par contre, si on fait abstraction de cela uniquement d'un point de vue théorique euh on peut que euh vous avez à la fois un pilier donc dans le domaine de l'insertion là en l'occurrence et un autre pied dans l'entreprise avec de manière très concrète, très pragmatique. C'est-à-dire que quand vous mettez des actions en place vous en voyiez tout de suite les conséquences à la fois sur le territoire et en même temps sur l'entreprise. Pour vous donner un chiffre hein, l'emploi maraicher, c'est à peu près 2 500 emplois saisonniers hors muguet. Donc ca veut dire que si vous rajouter les muguets, ce sont ces petits contrats on va en faire abstraction donc 2000 emplois saisonniers qui représentent 40 50 CDI saisonniers chaque années. Donc les actions que l'ont peut mener au sud dans le domaine du maraichage, on en mesure tout de suite le, la base, le concret de par les personnes qui vont être recrutées par exemple les maraichers donc ca c'est intéressant au niveau territorial on travaille plus sur d'autres actions hein. Voilà on a mis en place, il faudrait que je vous envoie le lien d'ailleurs, hein on a mis en place peut être que je vous l'ai envoyé la semaine des métiers, journée des métiers

Laure : Oui on a vu

Eric Tesch : Oui donc vous voyez on ne travaille pas seulement dans le secteur du maraichage. Mes collègues et moi on organise d'autres animations.

Laure : D'accord très bien. Est-ce que je peux vous demander quels sont pour vous les avantages et les inconvénients de cette forme de travail ? du coup quelles difficultés vous rencontrez, quels avantages vous voyez à travailler comme ca dans deux structures différentes ?

Eric Tesch : Ben l'avantage je viens de… de vous en citer un, parce que là euh ca c'est un avantage. On est en capacité de mesurer tout de suite le résultat d'une action
Le deuxième avantage c'est que l'on est à la fois sur un relai et GRH, c'est-à-dire que euh d'un coté on est face à des demandeurs d'emploi et de l'autre par contre, on prépare les entreprises à accueillir, intégrer, faire évoluer leurs salariés donc on est sur les deux volets en ce qui concerne mon poste. Parce que la Maison de l'Emploi n'a pas vocation à travailler uniquement et exclusivement avec les maraichers nantais. C'est une particularité du territoire Sud hein, vous ne la retrouverez pas sur les autres espaces MDE au niveau local et au national, j'en serai étonné en fait hein. C'est quand même très particulier. Donc il y a cet avantage là. Ca permet aussi de bien mesurer l'écart qu'il y a entre les intentions des employeurs et la manière dont ils… vont… gérer les ressources humaines, la manière dont ils vont… les efforts très concrets ou les dispositifs à mettre en place pour accueillir et intégrer des salariés urbains pas forcément au fait et des entreprises, des contraintes du secteur agricole hein liées à l'environnement de travail notamment
La troisième c'est la spécialisation hein car ca permet de connaitre un secteur à fond...euh voilà après bon il y a d'autres avantages mais je ne sais pas si… [Rires] ca fait partie de votre étude mais il y a évidemment l'importance octroyé à un secteur d'activité. Ca veut dire je dirais, vous êtes un rouage important dans un dispositif, donc ca c'est d'un point de vue personnel

Les inconvénients ben c'est les contraintes du temps quoi, le contraintes temps je trouve que c'est… deux mi temps avec des salariés et des objectifs à atteindre et puis d'un autre coté des missions transversales vers le marché nantais. Ce n'est pas évident à gérer.

Laure : Est-ce que vous avez des possibilités parfois, par exemple il y a une des deux missions euh qui prend un peu le pas de répartir votre temps autrement ou est ce que … ?

Eric Tesch : Oui c'est ca. Il y a ca et puis tout le monde est prioritaire donc les maraichers, pour eux ben ils sont prioritaires et la MDE ben ils le sont aussi ! Donc en fait il faut jongler entre les priorités des uns et des autres, les objectifs des uns et des autres de manière à ce qu'il y ait le maximum d'actions communes. A partir du moment où vous êtes sur des objectifs qui intègrent les objectifs d'une part de la fédération et d'autre part les objectif d'une MDE. C'est impeccable mais ca ne fonctionne pas toujours comme ca

Laure : D'accord. Et qu'est ce qui est nécessaire d'après vous en termes de compétences sur…sur ce métier ben comme le votre ?

Eric Tesch : Je n'ai pas de formation correspondante à mon parcours professionnel mais de mon point de vue il faut quand même une formation. Au départ dans le

domaine système d'insertion des ressources humaines pour avoir une vision et connaitre le B.A.ba du mécanisme d'un service RH de manière à pouvoir transférer un certains nombres de connaissances, de les attribuer à des entreprises puisqu'ils n'ont pas de service RH. Donc il faut être en capacité de choisir le bon dimensionnement vous voyez ce que je veux dire. On ne peut pas demander à une PME et c'est souvent le cas des entreprises maraichères de produire… de produire du service RH sans service RH. Il faut que l'on puisse adapter un certains nombres d'outils et de postures qui sont viables dans l'entreprise c'est-à-dire des entreprises où il n'y a pas forcément de service RH. C'est plus une capacité qu'une compétence mais je pense qu'il faut trouver les bonnes courroies de distribution. Et puis en même temps savoir le faire dans les bonnes dimensions hein euh voilà… parce que vous ne pouvez pas demander à une entreprise qui n'a pas de service RH de passer, de consacrer énormément de temps sur des actions qui sont liées à l'accueil, l'intégration, l'évolution et l'évaluation des salariés. Je veux dire même les entretiens [Attendez, je vais couper mon portable…] même des entretiens annuels d'évaluation mis en place ca veut dire qu'il faut que ce soit des entretiens manuels qui soient bien maitrisés par l'employeur, donc qui soit parfaitement bien dimensionné à la situation de l'entreprise. Donc là c'est plus, c'est plus une posture, c'est-à-dire avoir une vision assez pragmatique, se mettre à la place DE. Je suis chef d'entreprise, de combien de temps je dispose, est ce que j'ai vraiment besoin de mettre tel ou tel dispositif en place, est ce que ce n'est pas surdimensionné par rapport finalement à mon effectif et à mes attentes. Vous n'allez pas faire des entretiens annuels, des entretiens d'évaluation intermédiaires dans une entreprise où il y a 8 salariés et où il n'y a pas de personnel d'encadrement. Vous allez très rapidement bouffer votre temps et vous aller en même temps solliciter des besoins que vous ne serez pas capable de gérer et où vous n'aurez pas de réponse parce que vous n'aurez pas le temps d'apporter des réponses. Il vaut mieux à ce moment là choisir un entretien annuel d'évaluation avec des questions orientées sur l'aspect pratique sur lesquels on puisse apporter des réponses très rapides ; c'est-à-dire que moi employeur, je suis en capacité de… vous voyez tout cela dans un champ juridique, je dirais qui est assez élastique… on est pas… on a pas de contraintes fortes à ce niveau là encore aujourd'hui.

Laure : D'accord et du coup pour parler de vous, de votre entrée dans l'entreprise. Vous nous disiez que vous étiez déjà dans l'entreprise depuis un moment Comment s'est passé en fait votre recrutement, votre intégration ? Y a-t-il eu quelque chose de formalisé où vous connaissiez déjà ?

Eric Tesch : Dans l'entreprise maraichère ou dans la Maison de l'Emploi ?

Laure : Ben les deux en fait. Est-ce qu'il y a vraiment eu quelque chose de mis en place pour accueillir quelqu'un qui est comme ca à temps partiel ou est ce que…

Eric Tesch : Non, en fait ce ne sont pas toujours les chausseurs les mieux chaussés [Rires]. Donc on est plutôt dans un, dans une structure à la MDE où il y a moins de 40 salariés. Donc on est en fait toujours plus ou moins en relation avec les directions donc une opportunité d'évolution de poste apparait, les procédures sont… il y a évidemment une diffusion de l'offre latérale, il ya une procédure j'allais dire obligatoire mais après dans la manière dont on va être intégré, il y a forcément au début un tuilage entre la personne qui part et celle qui arrive. Il y a quand même une procédure je dirais mais elle n'est pas pas stricte et peut être adapté en fonction des réalités des uns et des autres.

Laure : D'accord donc vous, vous n'avez pas eu le sentiment d'avoir un processus

d'intégration comme…comme on pourrait l'imaginer ?

Eric Tesch : Non, non non non non, non non, le processus d'intégration l'important c'est que les choses soient clairement déterminées au départ donc il y a un entretien pour cela. Après on est plus ou moins au courant des postes donc comme on est plus ou moins au courant des postes, on est au courant des missions, c'est vrai que la direction ne pas ressortir la fiche de poste et balayer d'avantage. On a déjà une idée parce qu'on est dans la maison donc voilà. Mais le tuilage lui reste une étape obligatoire quoiqu'il arrive. Après euh il est à nuancer en fonction de … moi il y a des choses sur lesquelles je suis perfectible qui m'intéressent moins, c'est là où je devrais passer plus de temps. Par contre, l'animation territoriale tout ca ce sont des choses que je sais faire donc là je vais… le tuilage va être différent

Laure : D'accord oui je vois

Eric Tesch : A la Fédération des Maraichers Nantais bon il n'y a pas eu d'accueil ni d'intégration hein puisque c'est une création de poste, c'est une création de mission. Donc quand je suis arrivée les choses se sont fait très naturellement avec une très très grande souplesse

Laure : D'accord, et c'était quand ca que vous vous êtes arrivés dans la FDMN ?

Eric Tesch : Septembre 2004

Laure : Septembre 2004 oui c'est ca d'accord et auparavant vous aviez quoi comme formation et comme expérience professionnelle ?

Alors juste avant j'étais médiateur emploi. J'ai travaillé ensuite dans le secteur automobile, j'ai été chargé de mission entreprise. Je dirais qu'avant j'ai eu deux grands volets : un volet dans le secteur privé et un autre volet dans le secteur associatif mais toujours tourné à la fois vers le demandeur d'emploi et vers l'entreprise. Donc avec toujours un aval et un amont du marché de l'emploi. Alors moins sur les questions RH hein avant et plus d'avantage maintenant avec l'entreprise maraichère mais j'ai toujours lié les 2.

Laure : D'accord, et comment c'est réparti du coup entre la MDE et la Fédération ? Au sein de la même semaine où vous faites 2 jours dans un, 3 jours dans l'autre ? Comment vous faites ? comment ca se passe ?

Eric Tesch : C'est… en fait dans les textes c'est 50 50

Laure : C'est 50 50 sur la semaine normalement ou euh ? Au cours d'une même semaine en fait…

Eric Tesch : Ouai, normalement c'est 50 50 mais dans la réalité ca peut être 60 40 ou 80 20. ben après bon dans un poste comme celui là, il faut aussi être en capacité parce que ce que je dirais aussi et c'est à rajouter dans les contraintes cette… ce trop tout tout faire. Vous avez dans des entreprises, dans des actions comme celles là quand vous êtes le représentant emploi et GRH d'une fédération vous allez articuler un certains nombres de compétences différentes des autres ; il ne s'agit pas de tout faire : c'est-à-dire que le jour où vous décidez vous avez, vous détectez un besoin de formation dans votre entreprise sur le management par exemple, vous allez réunir autour de la table des employeurs, un OPCA, vous allez peut être faire venir un consultant et ensemble on va bâtir un projet de formation. Apres c'est à l'OPCA de le

théoriser, de rédiger le projet et vous fait les appels d'offres pour que les instituts de formation se positionnent. Votre travail sera de mettre en place, de coordonner, d'entrainer et surtout après faire en sorte qu'il y ait bien des stagiaires que les employeurs mettent bien certains de leurs salariés en formation. Donc c'est l'animation d'un partenariat, je ne sais pas si on peut appeler cela une compétence. C'est indispensable sinon on explose rapidement.

Laure : D'accord, donc c'est quand même plus la FDMN qui vous prend le plus de temps en fait ?

Eric Tesch : Euh Non pas forcément car les partenariats avec les maraichers nantais sont inscrits depuis 2004. Donc il y a déjà des choses qui sont rodées et il y a des nouvelles choses qui arrivent. Là je suis en train de mettre en place un nouveau dispositif : l'autodiagnostic RH via un logiciel par internet, les employeurs peuvent évaluer leurs pratiques de management. Donc voilà on continue mais il y a quand même des actions qui sont rodées, donc pas besoin d'y revenir. Donc après c'est plutôt la MDE qui me prend le plus de temps actuellement mais c'est normal puisque j'y suis que depuis cette année

Laure : Ah oui d'accord donc là vous êtes en train de mettre des choses en place et puis après quand ce sera plus euh… D'accord

Eric Tesch : Apres il est nécessaire de, de… de construire on ne peut pas figer les choses dans le temps, il faut tous les ans soit remettre en cause ou faire évoluer un certain nombre de formations ou de pratiques. On ne peut pas continuellement conserver les outils. On a mis en place des canevas d'entretiens en 2005 qui sont plus ou moins utilisés par les employeurs. Il va falloir que l'on refasse une seconde session parce que l'on sent bien que ces outils commencent à dater. Il faut les faire évoluer. Ce n'est pas moi qui vais le faire mais je vais faire venir une personne de l'extérieur pour animer un groupe face à des maraichers.

Laure : D'accord, est ce que vous avez des projets de carrières du coup pour la suite ou est ce que vous voulez rester ? enfin continuer comme cela dans ces entreprises ou si l'une des deux vous ferrez une proposition de vous embaucher à 35 heures est ce que vous préfèreriez retrouver un temps plein ou est ce que … ?

Eric Tesch : Hum [embarrassé], ca serait difficile, un arbitrage difficile à faire,

Laure : C'est quelque chose qui vous plait en fait de, de, d'avoir deux activités comme ca qui se complètent et qui euh… ?

Eric Tesch : On peut dire ca comme ca mais de toute façon j'aurais… j'aurais tendance…. à travailler à temps plein pour euh… pour… une fédération. Mais… mais euh… bon voilà… le maraichage nantais c'est particulier, c'est une dynamique forte au niveau économie locale. C'est quand même intéressant de travailler pour un secteur d'activité comme celui là. Incontestablement ! Sur le papier ca ne parait pas parce que l'agriculture n'est pas forcément un secteur très attirant euh… mais dans la réalité à partir du moment où vous êtes déterminé à produire du concret c'est…un jeu d'enfant, c'est beaucoup de plaisir. Bon en même temps, ce…, ce type de situation me convient puisque je ne souhaitais pas abandonner le maraichage et je ne pouvais pas y rester non plus comme je l'ai été à temps plein. Donc il fallait bien à un moment ou à un autre faire un arbitrage. Cette situation me parait provisoire mais intéressante

Laure : Mais vous ne vous voyez pas non plus, enfin si c'était possible de travailler à nouveau en temps plein pour les FM

Eric Tesch : Je… je pourrais le faire. Après c'est au conditionnel, il faut voir les conditions mais ca c'est un autre débat ; il faut voir aussi ce que l'on met en fasse [Rires]. Euh voilà par contre bon à la maison de l'emploi il y a des volets qui, qui m'intéressent beaucoup, je passe beaucoup de temps surtout sur la communication ; bon après je peux très bien évoluer à temps plein sur la MDE le le…le mi temps est difficile à gérer. C'est vrai hein, je le vois bien avec d'autres collègues, c'est quand même parfois difficile mais bon il y a moins de problèmes que d'avantages que je vous ai cité. Les contraintes sont surtout liées à l'organisation du travail et au… au stress qui en découle

Laure : Ouai, donc c'est quelque chose que vous pourriez conseiller à un jeune diplômé par exemple ou euh ? qu'est ce que vous en pensez ? est ce que vous… ?

Eric Tesch : Moi je, je pense que… qu'un jeune diplômé il fasse une première mission de 6 mois. Ca dépend ce qu'il veut faire mais dans le métier c'est intéressant de travailler dans une PME, assez grande quand même pour qu'il y ait un service RH

Laure : Pour voir toutes les facettes du métier en fait c'est ca que vous voulez dire ?

Eric Tesch : Ah ouai nan mais très concrètement cela permet d'avoir une vision. Ce matin j'ai été au centre pénitentiaire de la cellule de Nantes, on était plusieurs secteurs d'activités confondus présents pour visiter l'espace formation du centre pénitencier. Et on voit des personnes qui ont entre 40 et 50 ans qui n'ont jamais travaillé dans une PME et qui s'occupe de RH et qui aujourd'hui on une vision où la proximité sur le terrain est absente. Je ne suis pas étonné après des difficultés qu'il peut y avoir dans certaines grosses boites.
Donc voilà je pense que c'est intéressant au départ d'aller dans une PME dans laquelle on va toucher un peu à tout, où finalement beaucoup de choses ne sont pas tellement formalisées, on va être obligé de faire preuve d'un certain nombre de souplesse mais cela oblige aussi à mon avis, le nouveau diplômé à faire preuve de souplesse par la suite. On se dit « bon là j'ai su m'adapter à tel type de situation, j'étais obligé d'être très très réactif, obligé de prendre mon téléphone pour appeler les partenaires parce qu'il fallait que je les invite,…Il fallait que j'intègre un certain nombre de choses dans un temps donné assez. » Voilà et ca, ca permet en fin de compte d'avoir le lien avec le terrain, proximité avec le salarié , l'employeur ect. Et puis après par contre, il est toujours possible d'évoluer sur ce type de poste mais d'entrée de jeu c'est quand même pas évident. Enfin je… je ne dit pas ca par prétention hein mais je veux dire il y a à la fois un enjeu politique, social, économique. C'est beaucoup de choses quand on rentre dans la vie active. Je ne sais pas si moi, à l'entrée dans la vie active il y a 10 ans j'en aurais été capable. Je pense qu'il faut un petit peu de bouteille et puis à partir de là on peut évoluer vers ce type de poste. C'est c'est mon point de vue après vous avez des gens qui sont très malins, ils sont très demerdarts d'entrée de jeu, ils l'ont toujours été donc ceux là évidemment ils vont sortir de leur formation et seront en capacité très rapidement au bout de 2 ou 3 ans d'évoluer sur ce type de poste.

Laure : Oui après c'est sur, ca dépend des individus

Eric Tesch : Ah ouai ouai ouai. On voit bien qu'il y en a qui sont très vite dans le bain, c'est impressionnant ! et puis il y en a d'autres bon ben qui ont des démarches très théoriques hein, ils viennent avec une, une sorte de procédure de travail et et

voilà c'est comme cela que l'on va faire. Et puis en fait non, ils ne peuvent pas parce que les gens en face ne veulent pas rentrer dans le moule qu'on leur propose. Donc euh après c'est la capacité de souplesse : la capacité je dirais de s'écarter d'une procédure qui reste théoriquement bonne mais qui dans la pratique à un moment ou un autre pose problème dans l'entreprise dans laquelle on est. Surtout à mi temps car sur…sur 2 espaces différents. On ne peut pas venir avec une procédure RH identique pour les deux entreprises surtout quand on est à mi temps. Mettre la même procédure dans l'entreprise où il y a 10 salariés et une 120 dans le secteur du bâtiment. Donc voilà c'est un peu ca qui peut manquer, cette capacité à, à dire la base que j'ai est bonne mais je vais être obligé de l'assouplir considérablement au vu de ce que je découvre sur le terrain.
Il ne faut pas être trop ambitieux au départ, car on a tendance à dire : « ben ouai ouai, l'idéal, ca serait ca » avec une procédure d'accueil très stricte avec tant de temps passé à ceci, à cela. Et puis on s'aperçoit que d'abord on travaille dehors, l'employeur dispose de peu de temps, le responsable d'équipe qui est surbooké donc euh on va être obligé de s'adapter, de créer des outils. Visionner des films par exemple, ca me parait difficile dans une PME par contre avoir un carnet d'accueil c'est bien adapté à la taille de l'entreprise. Pour vous donner un exemple.

Laure : Oui il faut vraiment s'adapter, analyser le contexte.

Eric Tesch : Voilà, mais il ne faut pas non plus trop s'écarter. Je veux dire on a chacun des connaissances, on a aussi une philosophie de vie. Elles pèsent beaucoup dans les orientations que l'ont va donner. Vous avez des services RH où le responsable va être d'avantage tourné vers les salariés (et c'est un peu le cas de nos entreprises maraichères) et d'autres vont être plus tournés vers le domaine juridique, ils vont beaucoup travailler sur le recrutement, sur les formes juridiques des contrats. Euh voilà après ca dépend aussi beaucoup de l'entreprise, ca dépend de sa posture de départ. Il y a beaucoup de gens issus du secteur juridique qui travaillent sur des postes de conseiller GRH, on va les appeler comme cela, dans le secteur agricole, ce sont des postes portés par la Chambre d'Agriculture, etc... C'est bien mais c'est insuffisant. Je pense que juridique est important mais tendance à dominer tout. Ce n'est pas tant la procédure qui compte que ce que l'on met dedans. Voilà [Rires]

Laure : D'accord, très bien, j'aurais une dernière question avant de… parce que là je crois que votre réunion…

Eric Tesch : Mais allez-y pour votre dernière question [rires]

Laure ; C'est juste si vous pouviez donner une définition de votre métier, comment vous le percevez ? ca serait ma dernière question.

[….]

Laure : Quel regard vous avez sur votre métier ? comment vous le definiriez ?

[…]
Eric Tesch : Arf c'est difficile…euh…

Laure : Mettons plutôt sur votre métier au sein de la FDMN puisque c'est là que vous faites plutôt, plutôt la GRH donc euh… si on part sur euh, sur cette mission là.

Eric Tesch : Déjà la définition c'est… c'est… intégrer l'employeur, le mettre,

l’employeur à s’intégrer ou mettre au départ de toute action l’employeur et ses salariés vers… Toute action ne peut se construire qu’à partir du terrain. C’est pour moi je dirai l’élément dont il ne faut absolument pas s’écarter en ce qui concerne la GRH ou l’emploi. Aujourd’hui mettre en place des dispositifs et les donner tels quels, ca ne fonctionne pas ! c'est-à-dire que lorsque vous recevez des… des courriers, des… des actions montées toutes faites dans votre entreprise, la plupart du temps vous n’en tenez pas compte. Ce qu’il faut c’est intégrer obligatoirement le salarié et ses employeurs … et son employeur, les salariés et leurs employeurs pardon dans les processus, dans toutes les actions plutôt qui vont concerner la GRH

Laure : Oui, pour avoir leur implication en fait ?

Eric Tesch : Oui, alors on est bien dans l’animation GRH, je parlerai d’avantage d’Animateur GRH en fait, si je devais donner une définition, ca serait ce fil rouge là. Parce que mon job n’est pas de mettre en place des processus de licenciement, je ne peux pas [sourires] mais sur mon poste ca serait très mal venu. Donc moi je suis plutôt un animateur à ce niveau là. Donc je vous parle bien d’animation GRH

Laure : Ok, bon ben écoutez on vous remercie pour toutes ces informations. J’espère qu’on ne vous a pas pris trop de temps ?

Eric Tesch : Non, non, non et puis n’hésitez pas à aller sur le site de la FDMN puisque vous trouverez dans la rubrique emploi GRH, vous allez retrouver les choses que je vous ai raconté là mais de façon très concrète

Laure : Oui on va aller voir ca. En tout cas merci beaucoup et euh…

Eric Tesch : Et puis bon courage à vous !!

Laure : Merci beaucoup à vous aussi au revoir

Eric Tesch : Voilà au revoir merci

Entretien avec **Anne-Christine CHRISTIAN**,

RRH du GE Activiy - Pontivy

19 Novembre 2009

Entretien réalisé par téléphone avec prise de notes

Sophie : Bonjour Madame Weber, vous êtes actuellement la RRH de Activy à Pontivy et vous nous aviez dit au cours d'un précédent entretien que l'on vous avait proposé un poste à temps partagé et que vous l'aviez refusé. Si vous le voulez bien, nous allons en discuter ensemble afin de compléter notre analyse sur le métier de RRH à Temps Partagé dont nous vous avions parlé.

Isabelle Weber : Oui effectivement, nous en avions discuté. Très bien je vous écoute.

Sophie : Vous avez dont refusé de travailler à temps partagé, quelle a été la proposition qui vous a été faite ? Pourquoi l'avoir refusée ?

Isabelle Weber : On m'a proposé une nouvelle fonction de RH à temps partagé sur deux postes différents, ce qui demande beaucoup d'investissement professionnel et personnel. Je ne souhaitais pas m'investir en sachant que j'aurai tout à mettre en place.

Sophie : Est-ce que vous pensez que le temps partagé permet une attractivité sur le territoire ? Quel est l'intérêt pour le territoire ?

Isabelle Weber : Bien sûr que cela est attirant. Surtout en ces temps de crise économique. En effet, la demande des entreprises envers les cadres est de plus en plus importante, ils ne peuvent pas se permettre de perdre des ressources humaines clés. Le RH à temps partagé est d'autant plus demandé dans les petites et moyennes structures qui ne peuvent pas s'offrir quelqu'un à temps plein mais qui ont besoin de ces compétences.

Sophie : Quel est l'avenir du métier ?

Isabelle Weber : C'est une alternative. On se rend compte qu'il faut plus de place pour le social, pour accompagner les personnes, des valeurs humaines sont à consacrer par le service RH. Le besoin se crée, on a besoin d'une présence dans l'entreprise d'où le choix dans un premier temps du temps partagé.

Sophie : Quels sont les avantages pour les entreprises et pour les salariés ?

Isabelle Weber : Nous avons 2 types d'employés au sein du GE Activy : les ouvriers du secteur secondaire et les employés du secteur tertiaire. Pour les premiers, l'entreprise a du personnel qui connait l'entreprise et qui est polyvalent. L'ouvrier lui a plus de compétences et de capacités et également brise la monotonie car il reste 6 mois dans l'entreprise puis repart dans une autre ensuite.
Pour le secteur tertiaire, l'entreprise acquiert des compétences au sein de sa structure, une mise en place d'outils. Le salarié, lui, va gagner en autonomie, en polyvalence et en compétences.

Sophie : Quelles sont les compétences nécessaires pour travailler à temps partagé ?

Isabelle Weber : Il faut de la polyvalence. L'autre élément important est l'état d'esprit. En effet, le groupement d'employeurs Activy embauche 2 types de personnes : des salariés qui travaillent 6 mois en alternance dans les entreprises et des salariés qui travaillent à mi temps sur la semaine.
Pour ces premiers, dans le secteur secondaire, il est important d'assurer une stabilité, éviter la peur du changement où ils ne connaissent pas les gens. De même pour les entreprises, cette alternance de périodes longues permet que les salariés soient en temps plein durant ces 6 mois et soient ainsi opérationnels immédiatement, ils connaissent l'entreprise et les salariés. Dans cette première forme de temps partagé, on va rechercher l'opérationnalité immédiate et la disponibilité constante.
A l'inverse, pour les seconds, plus dans le secteur tertiaire, il ne s'agira pas pour les entreprises de s'investir sur un temps plein, ce sera une alternative, un mi-temps.

Sophie : Quelle définition donneriez vous au temps partagé ?

Isabelle Weber : Je dirais que c'est un partage des compétences entre plusieurs sociétés avec un apport de capacité à être autonome et polyvalent.

Sophie : Dernière question, conseilleriez vous le temps partagé à de jeunes diplômés ?

Isabelle Weber : Oui ! Cela permet d'acquérir de la polyvalence et rapidement avoir de l'expérience. Cependant, il existe un biais auquel il faut faire attention dans le CV. En effet, il est important de noter que vous avez effectué du temps partagé et de préciser que l'employeur était le GE. Il ne faut pas mettre toutes les expériences sans ajouter qu'elles sont chapotées sous peine d'être perçu comme quelqu'un qui ne sait pas ce qu'il veut, qui change tout le temps, qui n'est pas stable.
Après il y a un âge où le temps partagé n'intéresse plus. On fait cette expérience durant 5 ou 7 ans et puis ensuite les personnes veulent s'installer.

Sophie : Très bien merci beaucoup pour tous ces renseignements qui nous seront utiles pour compléter notre analyse. Je vous rappelle qu'il y a la Journée R+ le 12 mars à Rennes sur le thème du temps partagé. Souhaitez vous recevoir une invitation ?

Isabelle Weber : Oui bien sûr cela pourrait être intéressant, je verrais en fonction de mes disponibilités.

Sophie : D'accord, merci pour le temps accordé. Bonne journée, au revoir

Isabelle Weber : Merci, bon courage à vous.

Entretien avec **Cécile BURBAN**,
Ancienne RH à temps partagé

25 Novembre 2009

(…)
Laure : Je vais commencer par vous présenter un peu le cadre de l'étude. En fait c'est une étude que l'on fait pour l'observatoire des métiers. Chaque master de France travaille sur un métier RH en particulier et nous à Rennes, on travaille sur le temps partagé en RH. Alors du coup on a essayé de cibler en fait trois grands points dans l'entretien : donc, le premier c'est plutôt externe, c'est à dire comment ça se passe au niveau juridique, au niveau du contrat de travail... ensuite au niveau économique, sociologique donc c'est vraiment un point de vue externe. Ensuite, ça va être plutôt en interne, avec les avantages, les inconvénients de cette forme de travail, comment ça s'est passé vous votre entrée dans l'entreprise, votre intégration, et ce que vous jugez nécessaire comme compétences pour pouvoir faire ce métier. Et dans un dernier temps on parlera plutôt de votre parcours, de ce qui vous a amené à travailler à temps partagé, votre expérience actuelle et vos projets de carrière si vous en avez.

Cécile Burban : D'accord et bien d'abord, je suis Cécile Burban. Je suis DRH de SOGEVAL depuis trois ans maintenant. Euh...peut-être juste pour donner...en sachant que je suis rentrée ici en temps partagé, déjà. Donc si on part sur le sujet donc peut-être de la partie externe de votre guide d'entretien là. Donc moi, j'étais embauchée par Maillage, donc par le GE Sud Mayenne. Je ne sais pas si vous avez rencontré Magali Loinard?

Laure, Sophie: Non, juste par email en fait

Cécile Burban : D'accord, donc je vous explique un peu peut-être. Donc en Mayenne, il y a deux GE. Y'avait le Génome, qui était en nord Mayenne et puis il y a trois-quatre ans, ils ont crée le GE Sud Mayenne, donc Maillage. Euh... moi à l'époque, je travaillais dans une structure, dans une entreprise de textile à Laval, dont un des dirigeants faisait partie du bureau de l'association Maillage.

Laure: D'accord...

Cécile Burban : Et donc, que je me souvienne euh...je travaillais à temps complet dans l'entreprise de textile, et euh... en fait, j'ai formé... que je reprenne l'histoire, j'ai formé une assistante commerciale à reprendre le poste d'assistante RH. Vu que moi, j'étais rentrée dans cette entreprise euh après un licenciement pour l'inaptitude de la personne qui s'occupait de la gestion du personnel. Donc, du jour de lendemain, elle est sortie. Ca faisait 25 ans qu'elle était dans la boite, à gérer tout, toute seule et branle-bas de combat, elle est plus là! Donc moi, par connaissance, j'ai trouvé ce job là. Et donc, mon travail c'était de reprendre, ouvrir les tiroirs! Euh, bon, réécrire toutes les procédures et puis arriver à la fin à former une personne en interne qui allait reprendre le poste. C'était une évolution qu'elle souhaitait, enfin bon. Donc, à partir du moment où je l'eu formé, euh bah moi j'étais plus occupée à temps complet quoi. Bon, il fallait que je retrouve un autre job et donc ce monsieur, dirigeant de l'entreprise, m'a présentée en fait le GE. Lui, il avait un intérêt à ce que ca marche aussi, enfin bon... Et donc, j'ai postulé et bah c'est parti comme ca. TDV m'ayant dit déjà qu'ils me prenaient au moins une journée par semaine.

Laure: Oui...

Cécile Burban : Et après en fait j'ai trouvé, enfin je n'ai pas trouvé, c'est Maillage en fait qui vous trouve des employeurs. Donc Magali, son rôle, c'est faire de commercial auprès des entreprises à dire : j'ai tels et tels profils à disposition, voilà les compétences. De votre côté, vous avez peut-être des besoins etc. Donc...euh voilà, elle fait le lien en fait.

Laure: D'accord...

Cécile Burban : Elle vend l'entreprise Maillage avec des personnes à l'intérieur. Et donc, à partir de ce moment là vous êtes employée de Maillage, et ils refacturent eux, en fonction du temps que vous avez passé ... donc tous les mois vous renvoyer des relevés d'heures, comme les intérimaires. Et donc après, elle m'a trouvé deux jours dans une industrie métallurgique dans le sud Mayenne, et puis deux jours chez SOGEVAL. Euh...bon là chez Sogeval, de mémoire, elle avait dû rencontrer aussi en repérage comme ça le PDG qui, euh...se... la fonction RH chez SOGEVAL était occupée par un consultant, qui venait deux jours semaine. Et donc vu que Magali Loinard proposait des gens à deux jours/semaine, trois jours/semaine, il s'est dit, bah tiens, vu que mon consultant part, parce qu'il créait sa boîte, ca me parle quoi. J'ai déjà un à deux jours, donc à la limite que ça soit du Maillage, du consultant...c'est un petit peu la même chose.
Donc en fait, je suis rentrée comme ca. Donc ma semaine, c'était lundi, mardi à Renazé, mercredi, jeudi à SOGEVAL et vendredi toujours dans le textile. Mon contrat de travail avec Maillage. Au niveau des clauses, alors là, Maillage, eux, ils ont décidé de se rattacher à une convention collective, parce qu'ils peuvent choisir la convention collective de leurs choix. Et ils ont pris la convention collective de la métallurgie. Bon j'imagine que vous comprenez un peu pourquoi... C'est pas une des plus avantageuses on va dire en termes d'avantages. Donc là, bah c'est pareil, vous faites partie, vous vous êtes salarié convention collective métallurgie, vous allez dans des structures où ...en l'occurrence moi le lundi, mardi ils avaient la même convention, donc bon, on ne voyait pas trop la différence. Ici, mercredi, jeudi vous voyez l'écart complet! Parce qu'ici, c'est la pharmacie donc euh, bon, je vous passe les détails, c'est carrément l'inverse. Et puis, dans le textile, c'est le textile. Ce n'est pas terrible. Donc, vous avez déjà dans votre tête trois conventions collectives aux RH à gérer quoi.

Laure: Et vous avez uniquement les avantages uniquement

Cécile Burban : ...de la métallurgique!

Laure : Parce que certaines personnes qui travaillent à temps partagé peuvent bénéficier aussi des avantages de l'entreprise... vous pas du tout?

Cécile Burban : Non, on m'a présenté ça comme ça en tout cas. En sachant que, au niveau de Maillage, c'était une création de structure... Bon, j'ai... on va dire que ...essuyé les plâtres un peu sur un certain nombre de choses, où justement, ce que vous dites c'est juste, ou ça n'a pas été présenté comme ca aux différents employeurs, aux différentes structures dans lesquelles j'ai bossé. Et moi, quand j'ai appris la même chose que ce que vous venez de dire, ben... j'ai été voir. Par exemple ici, j'ai dit les RTT je veux bien aussi! Donc oui, mais on n'avait pas compris, les RTT à la limite ça ne posait pas trop de problèmes, c'était plus sur la partie variable... du salaire euh où...

Laure: Oui, il fallait renégocier ça...

Cécile Burban : Voilà c’est ça. Donc moi, je suis allée voir le PDG de l’entreprise en disant bah voilà j’ai les mêmes droits, mais il m'a dit ben attends, on m’a pas dit ca moi! Donc, euh... j'ai fait une croix là dessus quoi. Bon alors vous êtes aux RH, vous avez un job, vous êtes contente, euh... vous sentez que dans l’entreprise en question on peut vous proposez un temps complet, peut-être pas tout suite mais en tout cas à l’avenir bon...la convention collective super sympa. Bon, vous dites rien, mais... Surtout aux RH, vous voyez tout! Donc les primes des collègues, tout ça, vous savez combien ils ont eu... Vous savez très bien calculer ce que vous auriez pu toucher, enfin bref… bon, c’est… Ils sont au courant de tout ca. Maillage hein, parce que je ne les ai pas remercié!

[rires]

Cécile Burban : Bon… donc ca, c’est sur cette partie là. Donc rémunération/divers avantages c’est ca. Alors, c’est… l’avantage c’est que ce n’est pas vous quelque part... négocier sa rémunération ça n'a jamais été quelque chose de super sympa à faire. Bon, quand on a un intermédiaire c'est pas mal! Elle vous appelle, elle vous dit vous voulez combien ? Ben, j’aimerais bien ca… C’est elle qui va en parler des PDG des structures. Ca, c’est plutôt sympa. Alors c'est oui, c'est non hein, c’est en fonction, mais bon…

Laure : Il faut du coup que les trois employeurs se mettent d’accord ?

Cécile Burban : Alors non, on peut avoir des rémunérations différentes.

Laure, Sophie, Helen : Ah, d’accord.

Cécile Burban : Pour chaque mission j'avais une rémunération complètement différente, en sachant que je ne faisais pas forcément non plus les mêmes jobs hein, ça s'entendait. Et puis bon, c’est pareil, vous voyez les rémunérations dans des structures qui ne sont pas les mêmes non plus. Enfin y'a des grilles euh, ça peut aller du simple double. Ca, ça fait partie du package donc bon, limite, on l’accepte. Mais c'était plus les injustices, euh… bon, on a la chance de connaître un peu nos droits sur un certain nombre des choses.

Sophie : Par rapport au personnel interne dans chaque structure, vous n'étiez pas du tout avantagée…

Cécile Burban : Non, Ca va quand ça dure pas trop longtemps on va dire! Autrement ca va être plus embêtant. Ensuite, sur la partie socio...

Laure : En fait, c’est euh, d’après vous qu’est-ce qui peut amener, enfin quels changements peuvent amener au développement du temps partagé ? … Par exemple, le travail de femmes, enfin nous, on a pris ça comme exemple mais euh, si vous en voyez d'autres...

Cécile Burban : Bah je pense que le tissu économique aussi euh... En tout cas en Mayenne. Moi, je ne suis pas de Mayenne, trouver un job ici, j’ai vu tout suite que ca ne va pas être simple, quoi. C’est un tissu de beaucoup de petites structures… par rapport aux postes de RRH ou de DRH.

Sophie : Oui, ils n'ont souvent pas besoin d'un temps complet…

Cécile Burban : Exactement. Vous avez une assistante RH qui fait la paie, c'est ça qui est le plus important. Et puis après … enfin voilà, ca suffit quoi. Il y a le PDG qui prend le relais sur les autres volets sociaux, et puis voilà quoi, ça se gère. On ne fait pas tout ce qu'est légal, mais ce n'est pas grave, parce que personne attaque, parce que les gens sont contents d'avoir un job. C'est un peu ça la Mayenne. Bon, je pense que des postes à temps complet, à ce type de responsabilité, y'en a pas 15 quoi. Donc soit vous avez du bol et vous tombez au bon moment, soit les gens sont tellement bien dans leurs postes qu'ils ne vont pas changer et puis vous allez rester longtemps à regarder les annonces quoi. Donc ca, je pense c'était une opportunité de ce fait là, ça c'est sûr. Après je pense que, au niveau des entreprises, les petites structures, du fait de la législation qui impose de plus en plus des choses. Ils peuvent dire « non » sur certains trucs, on ne fera pas, tant pis, on risque, mais sur d'autres ils peuvent plus quoi. Parce que les salariés sont derrière en train de dire : j'ai droit à ça! Ah bon? Ah je ne savais pas. Bon, c'est quand même embêtant. Au bout d'un moment ca commence à manifester un peu, vous sentez que le climat social change. Il vous faut quelqu'un sur place pour pouvoir déjà vous aider sur un certain nombre des choses. Et puis limite vous dégagez le PDG, le PDG de toutes ces questions pas forcément sympa où ca change tout le temps … on est jamais… l'actualité bouge... Donc d'avoir quelqu'un, je pense que là Magalie Loinard, c'était son rôle de leur dire : voilà l'actualité, c'est la taxe handicapé, il faut que vous négociez sur telle ou telle chose, autrement c'est pénalité financière, parce qu'il y a pleins de choses à savoir.

Sophie : les séniors aussi…

Cécile Burban : Exactement. Donc il suffisait de donner un peu des thèmes d'actualité en disant : est- ce que vous êtes au carré là-dessus ? Ah non, là …

Laure : Vous avez peut-être besoin…

Cécile Burban : Voilà. Donc là, elle arrivait plus en disant, voilà, si moi je vous mets deux jours quelqu'un, ça, ça va être nickel propre quoi. Donc, il y avait ce discours là où les PDG ou les responsables des entreprises disaient : ok, c'est bien. Puis après il fallait passer à l'action. Alors oui, il me faut quelqu'un, il faut que je paie, donc là c'était plus difficile.

Après en terme d'organisation, quand vous parlez de temps de travail pour la partie pour des femmes par exemple, c'est vrai que ca peut s'entendre et elle, elle l'entend aussi comme temps partiel. Bon moi en l'occurrence c'était un temps complet, mais euh... Mais elles peuvent très bien me dire bah vous voulez bosser que deux jours/semaine, ben bosser que deux jours/semaines, ça aurait été possible. Donc, ça c'est vrai, ca peut être sympa. Bon enfin ça doit être un choix, sinon c'est un petit peu difficile, après euh...

Sinon au niveau économique, je pense c'est plus des créations des postes sur la partie RH. Ce n'est pas, on supprime un poste RH pour en mettre un à temps partagé, moi je n'ai pas entendu parler de ça. J'ai plutôt entendu le développement, nos obligations…

Laure : Des PME qui n'en avait pas…et qui ont mis en place...

Cécile Burban : Exactement… Et du coup, enfin je vous parlerai après, ca créée un

besoin. … Parce que en fait, après quand vous êtes rentrée, vous commencez de dire au DG, bah voilà, si on prend le droit, tout simplement, on prend le Lefèvre, la liste de tout ce qui est obligatoire, l'affichage, les trucs basiques hein, le registre du personnel, les élections, enfin tout ça… et que vous lui faites le tableau en lui disant - parce qu'on commence par un audit - on dit « il n'y a pas », « il devrait » machin euh... Il commence à prendre peur quoi, parce que derrière vous mettez des conséquences financières, … Donc là, il vous dit bon bah commencer comme ca déjà, mais il voit bien que quelque part il faut avoir du temps pour mettre tout ca quoi. Donc, c'est un peu...ça se prend au jeu assez vite en fait. Il voit que les salariés aussi sont contents d'avoir quelqu'un avec qui on peut parler, qui répond à certain nombre des questions. Lui, il se débarrasse de tout ça et donc ca crée un peu une émulation et puis finalement vous arrivez assez vite à... Ca a été le problème au bout d'un moment, ah bah Cécile on a plus besoin de toi que 2 jours, il faudrait que tu sois là que 2 jours, euh... dans toutes les boites!

Laure : Oui…Et du coup est-ce qu'il y a comme ça du bouche à oreille entre les entreprises? Dire bah moi j'ai pris quelqu'un, est-ce que ça peut amener justement à développer...

Cécile Burban : Oui, oui ça c'est sûr! Surtout sur des marchés, enfin sur des territoires comme Laval. Tout le monde se connaît. Ils vont tous au Medef, ils vont tous au CJD. Tous les petits groupes, les clubs d'affaires, les machins,… Ils se connaissent tous. Ils votent les uns pour autres dans les bureaux de chaque truc. Donc ils doivent des trucs enfin bon… je passe les détails, et donc ce qui fait que oui, ils s'en parlent. Et puis ils ont la fierté. Moi, en l'occurrence la première entreprise avec laquelle j'ai travaillé, c'était de dire je suis au bureau et j'ai une responsable RH. [rires] Et moi, je l'ai. Voilà, c'est ça. C'était le premier cadre dans... chez Maillage quoi. Y'en avait qu'un. J'étais le cadre alors de temps en temps enfin bon c'était genre euh « faut que tu sois là à la prochaine réunion, que tu témoignes quoi ». C'est de bonne guerre on va dire. Donc voilà…
Euh sinon, technologie, moyens de communication… Alors bah là vous êtes obligé d'en avoir. Y'a pas photo. En l'occurrence moi sur les trois structures, euh votre boite mail, votre téléphone portable vous ne pouvez pas dire il est disponible de 9h du matin à … pendant les jours bien définis. C'est que c'est tout le temps ouvert. En RH vous ne pouvez pas dire : écoutez, à la semaine prochaine…

Laure : Oui…

Cécile Burban : Parce que vous avez le planning des élections en l'occurrence, vous savez comment les organiser, y'a pas photo. Si vous n'êtes pas là, 10 jours après de je ne sais pas quoi, vous avez le retro-planning, bon ben, il faut suivre. Même si vous avez dit à l'assistante ou à l'accueil de prendre le relais sur la partie administrative, il faut contrôler que ça se fait bien quoi. Parce que si vous arrivez et que tout est à refaire.

Sophie : Oui, les procédures...

Cécile Burban : C'est pas sympa quoi.

Laure : Du coup vous avez qu'une adresse mail?

Cécile Burban : Voilà, c'est ça. Enfin tout tombait sur ma boîte perso.

Laure : D'accord. [rires]

Cécile Burban : Donc euh voilà quoi. Bon, c'est un jeu...aussi. Je pense que... enfin en l'occurrence pour moi, je n'étais pas partie pour très longtemps à faire ca. C'était le pied à l'étrier pour...

Laure : …pour vous faire de l'expérience ou euh…

Cécile Burban : Oui… et puis pour me faire connaître dans une boîte et y rester quoi. Parce que c'est …« ding ». Enfin, humainement c'est difficile. On ne peut pas rester trois ans à faire que ca, quoi. Parce qu'il faut être partout. Vous additionnez les effectifs, en l'occurrence c'était deux cents plus dans Sud Mayenne c'était un site à Renazé, un site à Lyon. Moi, je faisais aussi la navette le lundi, mardi de temps en temps j'allais là-bas. Ici, il y a 190 personnes et chez TDB le vendredi y'en a 170. Donc vous additionnez déjà tous les noms de famille. Les gens qui – attends, comment tu t'appelles déjà ? - la catastrophe je me souviens plus de son nom…enfin bon, c'est le cerveau il est à 15 000 à l'heure quoi tout le temps. Il y a les trois conventions collectives! Quand on me pose une question, alors j'ai droit à combien de jours ? Parce que j'ai un enfant malade...

[rire]

Cécile Burban : Attend! Il faut que je réfléchisse! Bon, les gens ils se demandent si vous êtes bien le matin quoi [rire] ! Oh là, mais est-ce qu'on doit bien la croire là, parce que elle a l'air d'être un peu bizarre ce matin. Ben oui, sauf il faut se rebrancher quoi. Et c'est vraiment ca, on sent vraiment le cerveau qui est obligé de se remettre : ca y est, je m'appelle Cécile Burban, je suis chez SOGEVAL. Ok. Même au téléphone quoi.

Sophie : Oui même l'annonce…

Cécile Burban : Exactement! Oui, oui, tout à fait. Donc c'est des trucs basiques. Les prestataires de formation qui vous ont eu le vendredi chez TDB et qui vous appellent le lundi chez SOGEVAL et qui vous parlent d'un sujet de TDB quoi. Non mais attendez, je suis chez SOGEVAL là! Alors déjà je n'ai pas les dossiers de TDB avec moi…

Laure : Rappelez-moi vendredi!

Cécile Burban : C'est quoi le truc ? Bah oui!! Bon donc eux, c'est pareil. Ils ne savent plus comment ils s'appellent non plus. Est-ce que je peux vous parler quand-même du dossier de Madame machin…parce que… Bah allez-y, mais toute façon, je n'ai pas les affaires, je n'ai pas le dossier ici… Vraiment c'est une sacré logistique quoi, vous partez avec les valises à chaque fois. Bon, donc technologie, on ne peut pas passer outre, parce que autrement on ne fait pas bien son boulot quoi. On ne dort plus la nuit parce qu'on se dit pourvu que j'ai pas oublié un truc, donc c'est pas possible. Donc forcément, il fallait que toutes les boîtes mails arrivent sur une seule. Et puis d'avoir un portable.

Laure : C'est le GE qui prend son charge ou ce sont vos entreprises? Enfin pour le téléphone par exemple

Cécile Burban : Ben, ….non c'est moi. Enfin j'aurais pu demander peut-être je ne sais pas...

Sophie : Ah oui, c'était vraiment votre téléphone personnel…

Cécile Burban : Bon je ne le donnais pas à tout le monde non plus je vous rassure hein, parce qu'autrement... [rire] Bon puis, j'avais des relais au niveau de la première structure lundi, mardi, j'avais la directrice administrative et financière qui euh, faisait un compte-rendu si jamais…et qui était là sur place. Ici j'avais enfin j'ai une assistante, donc elle était là aussi. Et puis le vendredi bon là c'était plus... plus aléatoire mais bon. Je connaissais la structure pour l'avoir vu pendant 5 jours d'affilée avant. Donc, c'était moins compliqué. Là, c'était plus le vendredi quand il me voyait arriver... Merde la voilà! On n'a pas fait ce qu'on devait faire. Bon puis comme elle est là qu'une journée, bon…On voyait ce qui... taillait la route [rire] ! Oh je devais faire ça, je n'ai pas... pourvu que je ne la croise pas dans les couloirs! Parce que moi je venais relever les compteurs en fait hein.
Donc, une fois par semaine j'intervenais sur la formation et la GPEC euh... Si les fiches des postes n'étaient pas écrites, bah ça repoussait encore d'une semaine, et une semaine… Et puis je voyais le dirigeant vers 20h le soir le vendredi quoi, quand il avait fini sa journée. Donc tous les collègues ils viennent vous dire bon week-end, pis vous vous attendez quoi. Donc pas facile quoi. Une journée semaine, c'est l'horreur quoi, enfin pour moi, c'était pas viable quoi.

Laure : Le temps de se remettre dedans et puis euh… la journée est déjà fini…

Cécile Burban : Bah oui, pis le matin, vous arrivez vous causer, bah oui alors on vous raconte la semaine, y'a eu ci, y'a eu ça... Ok d'accord bah c'est bien... Concrètement bah ça y est, faut qu'on s'y mette. Alors le vendredi en France il y a plus personne qui répond au téléphone. Donc, bah faut chercher un truc, une prestation, faut appeler une administration bah...il faut s`accrocher hein, parce que si vous n'avez pas eu le temps de le faire le matin, c'est pas la peine d`appeler l`après-midi. Bon donc c'est la semaine d`après ou … bah justement c`est ma boîte mail! Parce qu'autrement…
Donc ça avance pas quoi, vous sentez que c'est lourd. D'une semaine sur l`autre, vous avez fait trois trucs et c`est tout parce que bon...les circonstances ont fait que… Quand vous faites le bilan de l'année RH, bah oui c`est bien mais on n'a pas fait grand chose quoi. Donc puis il était content, le responsable était content, il dit qu'il avait sa RH mais concrètement bon… Enfin j`ai été remplacée. Il y a quelqu`un qui arrivait aussi...

Laure : Ah oui d'accord…

Cécile Burban : … pour faire une journée semaine, qui fait plus aujourd`hui d'ailleurs. Enfin c'est ce que je vous disais, c'est l'effet en plus euh boule de neige.

Laure : Et du coup dans les autres, enfin vous parliez de formations, de GPEC, mais vos autres missions du coup, dans les autres structures?

Cécile Burban : Dans les autres structures… donc, chez SOGEVAL c'était généraliste. Et puis de l`autre côté aussi.

Laure : D'accord.

Cécile Burban : Oui, complètement. Donc ce qui quand même permettait de mutualiser quand même certains trucs, pour me dire : ben là je ne sais pas, j'ai tel règlement intérieur par exemple à réviser, bah j'en profite, je fais les deux en même

temps. Je fais valider aux juristes de l'UIMM là, ils ont le même donc euh allez hop, je valide les deux. Donc y'avait des choses qui allaient plus vite parce que justement je faisais du copier coller, j'arrange le truc, je change l'entreprise, et puis c'est parti quoi. Quand j'ai re-révisé tous les contrats de travail, bah la trame euh, j'ai fait la même, je ne me suis pas amusée à faire un truc rose et puis un truc vert quoi. Parce qu'en soi, ça ne change pas grand chose. Quand on vous a validé les clauses essentielles on n'y va quoi. Donc tout ce qui était juridique, ça pouvait se dupliquer. Après bon en fonction de la culture des entreprises, les choses ne sont pas forcément complètement duplicables en totalité, mais après le fond quelque part ça reste un peu la même chose quoi. Donc voilà.
Quand même peut-être au niveau des trois structures, des deux peut-être… SOGEVAL et puis l'industrie métallurgique pas de représentants du pers…pas de délégués syndicaux. Donc déjà aussi, toute cette partie négociation tout ça, ça n'existait pas. Donc peut-être que si en plus on m'avait remis négociation avec les DS... ça aurait été dur quoi. Parce que là pour le coup, c'est quand-même bien d'être en interne, d'entendre ce qui se passe, de sentir un peu l'atmosphère et tout ça. Parce que j'aurai eu du mal à sentir ça en deux jours, on se rend pas forcément compte, euh on peut vous raconter limite n'importe quoi - ça s'est très bien passé-alors que ça a été la cata quoi, donc euh...y'avais pas ça

Laure : Oui…deux jours, ce n'est pas suffisant...

Cécile Burban : Non... Euh, sinon, International ? Je ne sais pas.

Laure : Donc, vous n'avez pas connaissance ?

Cécile Burban : Non. Je n'ai pas idée. Alors, en interne. Avantages, inconvénients. Ben, j'ai commencé...

Laure : Inconvénients… oui vous nous en avez déjà parlé…

Sophie : Au niveau de la logistique, etc…

Cécile Burban : Oui. Avantage, je pense c'est sûr que c'est un expérience très, très, très riche. Vous ne multipliez pas trois pleins de choses … donc ca, c'est chouette. En terme humain, c'est génial. En plus, on vous attend, ce que je vous disais… Il y en a qui fuit, mais y'en a qui vous attende. Parce que bah elle n'est pas là, alors on va l'attendre. Vous arrivez - Ah ça y est t'es là c'est super - C'est quand-même agréable.

Laure : Ca fait plaisir.

Cécile Burban : C'est mieux! Donc il y a tout cet aspect humain qui est très intéressant. L'avantage, c'est aussi en termes de connaissances et de curiosité quoi. Alors là pour le coup, vous avez un champ qui est très, très large. Pour un peu que les structures soient en peu différentes, que les PDG aient des visions différentes. Vous pouvez vous éclater sur pleins trucs ça c'est sûr. En terme juridique, c'est pareil. Vous avez des expériences intéressantes, de connaître des conventions collectives différentes, c'est aussi intéressant. Ce n'est pas forcément facile à gérer, mais c'est une culture intéressante. Ca permet aussi de relativiser pas mal de choses, parce que vous dites : attend, là, c'est serré euh, de l'autre côté il ferait bien de connaître aussi... Qu'il y a des structures où c'est moins rigolo quoi. Donc, ca vous permet d'avoir un discours aussi, de dire : attends, moi, je bosse deux jours, je vais te dire, viens voir avec moi là! Dans quelle situation ils sont euh...

Laure : prendre du recul...

Cécile Burban : L'environnement de travail ici, bonheur, là-bas le bruit, la poussière euh tu vas voir, dans le noir c'est Zola quoi!

Sophie : Oui, c'est vraiment un appui objectif.

Cécile Burban : Oui, complètement. Donc ça, c'est quand même intéressant. En termes d'avantages après bah, c'est en termes de rencontres aussi. Donc, il y a en interne des rencontres, mais y'a aussi en externe. Votre responsable, il peut aussi avoir des connaissances qu'il vous présente, qui vont aussi vous servir pour d'autres. Enfin bon…

Laure : Oui ça élargit votre réseau...

Cécile Burban : Oui complètement, ça élargit votre réseau, donc ça c'est sûr que...c'est riche. Bon je pense que si j'avais été que dans l'industrie métallurgique, là pour le coup… D'avoir eu SOGEVAL qui était un peu le diamant parmi la grisaille, ça me mettait un peu du baume au cœur, parce que je ne sais pas si vous avez visité les entreprises métallurgiques, la tôlerie industrielle, la mécanique, ou là même le textile, quand je dis Zola, on n'est pas loin, c'est vrai que (soupire)... On est quand même, même en terme de bureau quoi, c'est très très rudimentaire. Quand vous êtes là, tout le temps, cinq jours sur cinq, vous êtes avec votre gamelle vous aussi comme tout le monde, et tout ça, vous êtes au fin fond de la Mayenne, y'a pas un restau à quinze kilomètres... Vous êtes au café du coin avec tout le monde… C'est sympa, je veux dire, deux jours semaines, l'atmosphère machin… Bon, c'est bien mais...

Laure : Oui, c'est bien de voir aussi autre chose…

Cécile Burban : Oui voilà. Après au bout d'un moment... enfin après ça dépend de ce à quoi on aspire quoi. Donc, je veux dire, je regrette pas du tout de l'avoir fait. Après, c'est vrai que d'abord un : c'est fatiguant physiquement, et puis après, je pense que dans le temps c'est difficile à tenir … difficile à tenir… Bon après, je ne sais pas si il y a d'autres structures ou si c'était plutôt, j'en sais rien, trois/deux… C'est vrai que d'en avoir trois dans la semaine…

Laure: Trois c'est beaucoup...

Cécile Burban : Bon... C'était bien quand même ! Bon, pour l'entreprise d'accueil, je pense que bah forcément, c'est un coût, mais quelque part qui est pas...pour avoir vu les contrats de l'autre côté, c'est pas plus cher qu'une entreprise d'intérimaires, les coefficients, je ne sais pas si vous connaissez un peu les coefficients, c'est quoi, 2… 2,25 sur la partie peut être tertiaire, on multiplie par 2, 2 et demi, c'est à peu près la même chose, donc… En termes de coûts je pense que c'est à peu près la même chose.
En termes d'organisation, ben si, il faut qu'ils suivent aussi quoi, le mouvement. C'est qu'il faut qu'il y ait aussi une certaine rigueur aussi de se dire : bon ben, elle n'est pas là… Et puis une souplesse, donc rigueur et souplesse. Se dire bon ben tant pis elle n'est pas là on va attendre, et puis si ça peut pas attendre, on va l'appeler, on va la déranger. Mais, chez SOGEVAL, ils étaient habitués, deux jours semaines ils connaissaient déjà, donc ça c'était déjà bien. Et puis il y avait une structure en interne, il y avait déjà une assistante. Chez N. là, la métallurgie, le lundi mardi, ils

avaient personne donc, limite, c’était un choix on va dire économique à la base de dire on commence par deux jours parce que on ne peut pas se payer un responsable RH à temps complet. Mais bon, ils m’utilisaient quelque part à temps complet, donc, ils avaient le retour sur investissement, sans soucis. Bon, après en termes d’organisation, je sais pas, il faudrait leur poser la question, mais je pense qu’ils n’ont pas trop vu la contrainte de leur côté. A part que physiquement je n’étais pas tous les jours là, mais comme d’autres, comme des commerciaux, comme… Mais limite j’étais joignable donc c'était pas...

Laure: Et est-ce que vous aviez la possibilité, si jamais il y avait une urgence d’aller passer un jour de plus dans une entreprise, enfin de...

Cécile Burban : Ca m’est arrivé, oui. Mais pas trop, parce qu'autrement...

Laure: Oui, c’est pas très… Faut éviter.

Cécile Burban : Oui parce que bon, après en termes de comptes… « Alors Je te dois combien ? ». Enfin bon, ça devient..

Laure: Mais c’était pas non plus impensable si vraiment il y avait une urgence ?

Cécile Burban : Oui oui complètement

Laure: D’accord

Cécile Burban : Non non mais bon on voyait quand même que ce n’était pas… Fallait pas commencer à ouvrir la porte par ça, parce que c’était pas possible… Et puis après vous êtes dans votre voiture le matin on se dit : je vais à droite ou à gauche là? Il y a un moment où… « on est quel jour déjà? » C’était mon cauchemar, de me retrouver dans une boite, mais vraiment quand je dis cauchemar, de le faire vraiment dans ma tête, d’arriver dans la structure et me dire « merde ce n’est pas la bonne ! Qu’est ce que je fais là ? Je ne suis pas attendue du tout, oh la la mon Dieu !je devrais être de l'autre côté!» Donc voilà, en termes d’organisation faut bien suivre son truc. En termes de combien c’est pareil c’est… Je pense que ça se fait au fur et à mesure. Vous dites que vous n’êtes pas là …

Laure: Vous connaissiez, avant qu’on vous en parle, enfin la personne qui faisait partie du groupement vous en parle, vous connaissiez déjà ce type de travail, les groupements d’employeurs et le temps partagé ?

Cécile Burban : Oui j’avais assisté à une conférence sur le groupement d’employeurs de Vannes...Je sais plus comment c'est...

Sophie : Oui, Vénétis ?

Cécile Burban : Oui voilà c’est ça. Qui était intervenu justement à une soirée à la jeune chambre économique à Laval, avant que Maillage se créé. Je pense que c’est ça aussi qui a amené ma rencontre avec je sais plus comment il s'appelle...

Sophie : C'est Franck Delalande?

Cécile Burban : Oui, c'est ça...vienne faire sa pub on va dire du ...temps partagé. Parce que ça fait très longtemps eux je crois, ça marche bien. Donc bah oui oui ça m’avait fait envie, parce qu'ils avaient fait intervenir un informaticien, enfin il y avait

plusieurs types de postes, une assistance co je crois aussi, une comptable… Et euh...moi j'aime bien que ça bouge, alors pour le coup, ça me tentait, parce que je me suis dit tiens ça peut être intéressant, on voit plein de trucs…

Sophie : Oui pas de routines...

Cécile Burban : Oui oui complètement. Quand on est jeune c'est chouette quoi. Donc oui j'en avais entendu parler. Après je pense que, ce que je vous disais tout à l'heure au début, je pense que c'était plus, au moment où je l'ai fait, c'était plus un moyen de rentrer dans une structure, faut être honnête…Voilà pour ça…

Laure: Après c'était plus par rapport à votre entrée dans l'entreprise, comment s'est passé le recrutement, vous nous en avez un peu parlé…

Cécile Burban : Mais enfin on passe quand même un entretien avec chaque dirigeant.

Laure: Et la négociation se fait après une fois qu'ils se sont mis d'accord sur un candidat ?

Cécile Burban : Voilà. Exactement. Enfin je ne sais pas s'il y avait eu plusieurs candidats. En tout cas j'ai été retenue donc bin l'entretien classique… Là pour le coup on vous dit pas vous serez Maillage, que vous ne serez pas dans l'entreprise... On vous fait pas ressentir que vous allez être quelqu'un de l'extérieur. Vous êtes un salarié et vous êtes recrutée comme une salarié lambda de l'entreprise.

Sophie : Est-ce que l'on vous a imposé les jours de travail ou c'est vous qui avez vu…avec Maillage?

Cécile Burban : Je ne me souviens plus... Non je crois que c'est Maillage qui a dû négocier ça. Je sais plus trop, enfin c'était sûr que le vendredi j'étais prise. Après, fallait mieux que ce soit deux jours d'affilée dans chaque structure, sinon truc de fou un sur deux ! Donc bon après lundi mardi, je sais plus comment ça s'est fait. Je pense que SOGEVAL a dû dire nous c'est plutôt mercredi jeudi… Non franchement je ne sais plus comment ça s'est fait… Je pense que c'était lors du détail... Voilà. Donc le recrutement de toute façon, chez Sogeval moi quand je suis rentrée il m'a dit, José D. le PDG, il m'a dit on essaye 6 mois, il s'était engagé auprès de Maillage en disant ok on veut bien une candidate 6 mois mais après bon, on verra, parce que en interne c'est quand même plus intéressant. Et puis au niveau de la structure RH de SOGEVAL il y avait donc ce consultant qui était à deux jours, il y avait une responsable ressources humaines et il y avait l'assistance RH. La responsable ressources humaines était partie déjà du poste depuis 5-6 mois au niveau du groupe dont Sogeval fait partie, et donc il ne restait plus que le 2-jours et l'assistance RH. Le 2-jours partant, bon, il n'y avait plus que l'assistante. Et donc, de remplacer par un 2-jours, limite ok, mais il manquait quand même un maillon quoi. Le responsable RH qui était là tout le temps n'était plus là. Donc pendant 6 mois on a travaillé donc moi 2 jours et puis un temps complet pour mon assistante. Mais j'ai assez vite vu que l'assistante, elle explosait en vol. Ce n'était pas possible ! Elle avait repris toute la partie du responsable RH, moi je venais 2 jours, elle voyait ça un peu comme la touriste qui arrive et puis qui vient prendre les commandes, enfin qui prend les commandes, qui va les passer et puis qui va revenir relever les compteurs. Bon et bien au bout d'un moment, j'ai vite vu que ça commençait à chauffer, donc bon… Et puis moi sans assistante c'était vite foutu quoi ! Elle partait… Ah la la au secours! Parce qu'elle avait toute l'histoire de l'entreprise, elle connaissait tout, et puis ben moi j'étais là 2 jours, donc c'était difficilement possible. Donc très très vite je pense

après avec du recul elle est vite allée voir le PDG derrière en disant -un jour où j'étais pas là- «ça va pas aller là, ça va pas suffire », donc moi j'ai assez vite vu José qui m'a dit « écoute là, c'est temps complet, ou ça va pas le faire ! » . Bah oui mais bon, là ça devient délicat, parce que vous êtes engagés vis-à-vis des autres structures, vous avez commencé pas mal de dossiers, engagé des démarches qui ne sont pas du spot hein, qui sont des choses qui vont durer, vous sentez que de l'autre côté ils s'accrochent aussi, hein, et que bah ça marche bien. J'avoue que quand je suis allée voir à Lyon le dirigeant pour lui dire que ... il a pas compris, il a fallu que je répète deux fois. Déjà vous avez la hantise de lui dire ça y est faut que je lui dise que c'est fini. Ben vous lui expliquez une fois et à vous voyez qu'il a pas compris… Il dit « Lundi on va faire ça… » « Non mais je viens de vous dire que je reviens plus quoi! » « Ha… Ha d'accord, bon… » Là gloups quoi. Donc bon j'ai un mois de préavis enfin bon classique, il va falloir qu'on fasse assez vite parce que de l'autre côté ça va pas aller quoi. Donc bon il fallait que j'en largue une assez vite. Donc je suis restée peut être quoi, 9 mois, je n'ai plus les dates. Mais bon tout ça pour dire que après, bon s'engager sur trois, bon, c'est bien, c'est chouette machin, mais faut aussi penser un peu plus loin, pour dire ben est ce que c'est viable tel qu'on la voit dans la structure au quotidien. Bon parce que après c'est vrai que c'est difficile parce que j'ai pas été remplacée, et dans tous les projets que j'ai mis en route, ils sont dans les cartons j'imagine et voilà quoi. Donc c'est décevant aussi. Pour les salariés d'abord, parce qu'ils ont vu une dynamique se mettre en route et puis des avantages qu'ils n'avaient pas forcément avec des élections etc que j'avais faites… Ils ont des délégués mais je suis sûre que les CE ne se passent plus. Bon si vous êtes pas là pour faire des convoc' et dire au PDG « au fait, c'est tous les mois ! » « Ah bon ? Encore ?» « Ben, oui oui, c'est tous les mois qu'on fait un ordre du jour! » « Oh, tu m'emmerdes avec tout ça! » Le secrétaire il a dû se pointer deux fois et puis... Bon bah c'est même pas la peine, on abandonne quoi. Donc pour les salariés ce n'est pas terrible.

Laure/Sophie : c'est sûr…

Cécile Burban : Et puis pour moi... se dire merde on a fait tout ça, tous les sacrifices quelque part pour aboutir à être dans un placard. Après, faut prendre de la hauteur hein, faut pas... On n'est pas indispensable. Donc il a fallu un moment dire ce n'est pas possible. Donc je suis restée encore pendant un an, quatre jours SOGEVAL, et un jour parce qu'il ne voulait pas me lâcher le vendredi ...

[rire]

Cécile Burban : Rrrr, ca colle ! Et donc, bon…vu que c'était le dirigeant qui m'a mis le pied à l'étrier, en même temps, je lui devais quand même...

Laure : Oui ça devait être difficile de …

Cécile Burban : Donc il m'a demandé un an pour se remettre… enfin pour se retourner… Un an ou 6 mois, je ne sais plus, j'ai attendu le temps qu'il fallait pour qu'il trouve quelqu'un, etc… Donc voilà sur cette partie là. Recrutement donc euh classique. Au niveau de l'intégration, de la rencontre avec les collègues, je pense que ça ne change pas par rapport à un salarié classique.

Laure : Oui, ca dépend de l'entreprise et pas…

Cécile Burban : Oui, les salariés ils ne disent pas « t'es Maillage » quoi.

Sophie : Oui, vous êtes un salarié lambda quoi...

Cécile Burban : Oui. Complètement. J'ai rapidement fait partie de la direction…

Laure : Et vous sentez plus salariée Maillage ou salariée…

Cécile Burban : Ah non, dans l'entreprise. Bon il y a juste la fin du mois ou euh... bon. Vous recevez la paie différemment enfin Voilà. Autrement, non. Vous êtes complètement intégré dans l'entreprise, on en fait pas un cas...enfin bon on vous invite à tout, vous êtes dedans quoi. Le CE vous reconnaît dans la structure comme un salarié classique. Ouais là franchement là, il n'y a pas de… je pense que c'est aussi une posture que l'on a soi. Si on veut faire comprendre qu'on est extérieur, on peut très bien le faire…on peut dire « ah non, je ne suis pas de SOGEVAL, attendez ! Au niveau responsabilité, moi j'interviens que le lundi/mardi ». Après, c'est un choix. Mais en tant que RRH, ca paraît difficile de prendre ce parti là quoi. « Moi, je vous dis, mais faites ce que vous voulez ». Non. Après en terme de responsabilité vous avez quand- même un contrat quelque part avec une fiche de poste, vous êtes DRH. Donc vous avez une responsabilité qui va avec. Si c'est pour vous dédouaner de tout, parce que vous êtes Maillage... Je suis pas sure que ça prenne bien.

Laure : Du coup, l'intégration s'est bien passée ? Malgré que ca soit seulement deux jours par semaine…

Cécile Burban : Ah oui, oui…

Laure : Ca vous a pas posé des problèmes… ?

Cécile Burban : Non.

Helen : Aussi entre des collègues, alors c'était…

Cécile Burban : Alors, les collègues… euh, oui, parce que… j'ai vous dit bon l'assistante ici, c'était plus difficile parce que … elle ne savait pas trop si ca allait durer. Parce que moi, elle ne savait pas trop pourquoi je prenais le temps partagé. Ca aurait peut-être été un choix personnel pour… jusqu'à la fin de la carrière. Et elle se disait dans ce cas là, c'est mort, elle ne va pas rester longtemps quoi. Donc, je me m'attache pas trop, j'ai lui montre doucement les affaires… bon. Ici, je pense c'était ca. Après dans les autres structures, il n'y avait pas d'autres RH, donc …c'était… Après les collègues, c'était des … tous les autres salariés de l'entreprise. Voilà…

Laure : Du coup après c'était l'organisation de travail, mais on a parlé aussi… le rythme choisi…

Cécile Burban : Oui. Ben le rythme voilà…

Laure : Du coup, c'est plus … à négocier entre le groupement et les entreprises en fait.

Cécile Burban : Oui, complètement, oui.

Laure : D'accord.

Cécile Burban : Bon et puis au bout d'un moment, on a cinq jours de travail, quoi. Ca limite aussi. Il y a… j'imagine SOGEVAL aurait pu dire « moi, il faut quatre jours » Bah ça sera pas Burban et puis c'est tout. Parce que là elle a déjà deux plus un, ca fait trois… On ne peut pas en rajouter quatre quoi, ou alors y'a un problème, voilà. Ou alors après on change le candidat, c'est quelqu'un d'autre… bon… après ça tient qu'à vous hein. Si vous accrochez bien avec le PDG, et que vous lui dites « J'ai plus que deux jours ». Ben, il tente le coup hein, il dit « Bah ok, on reste à deux jours ». On sait très bien que derrière, assez vite c'est plus que ça et puis... enfin voilà c'est aussi un jeu hein, c'est un pari! Moi ça aurait pu être aussi une solution en disant, bah super, je me plais pas trop dans une des structures, je pourrais... Et puis je reste 2 jours parce que limite il me faut un temps partiel, il me faut plus...5 jours semaines. Enfin toutes les cas de figure étaient possibles. Y'a cette euh... quand même, en arrière pensée, même si on y pense pas tout le temps, on peut se dire j'suis pas SOGEVAL, j'suis pas TDV industrie, je suis pas... J'suis pas inox ouest! Bon, donc y'a un plan de sauvegarde de l'emploi...y'a...ça m'intéresse pas trop de faire ce type de truc là parce que...bon c'est pas mon trip, bah je m'en vais quoi. Je ne suis pas de cette boite là quoi. Ou alors, de le faire mais de dire moi je ne suis pas de cette entreprise, je suis Maillage, donc bon ça ne vient pas de moi. Moi j'exécute, on me demande j'exécute quoi...

Sophie : Et justement, au niveau de votre journée de travail, vous faisiez vraiment 35 heures sur la semaine ou y'avait des débordements?

Cécile Burban : Bien sûr ouais! (ironique)

Sophie : Non...bah non évidemment...

Cécile Burban : Vous n'en ferez jamais 35 heures, je peux vous rassurer.

Sophie : Mais vous terminiez à quelle heure le soir? C'était plus euh 20h comme vous disiez tout à l'heure?

Cécile Burban : Oui enfin ouais c'était des bonnes journées quoi. Mais bon en même temps, c'est... Enfin bon après ça dépend de la conception du travail, que l'on a du travail et d'être professionnel... Ca vous coute pas tant que, déjà physiquement ça tient, parce que … Et que et que vous avez le retour! Quand on vous dit que c'est bien, que ça fait avancer les choses... que voilà vous voyez le bénéfice. Bah voilà vous êtes contente. Après que vous soyez encore là à 20h...bah tant pis, parce que quelque part bah... les choses avancent. Pis vous savez que vous avez un jour à 20h, pis l'autre jour bah ça sera... 18h. Enfin voilà après vous êtes à un poste de cadre donc vous gérez votre agenda et vos horaires. Enfin ça, c'est aussi un état d'esprit. On est plus à compter là. Si on fait ce type de choix là, on n'en est pas à compter. Surtout à ce poste là! Je dis pas un poste de comptable à temps partagé...bah il arrive à 9h il part à 18h bah il a fait son job quoi. Parce que il a fait ses opérations comptables ca y est c'est propre, c'est net, il va pas rester pour regarder la montre hein. En RH, on n'a jamais fini! Y'a toujours des choses à gérer. Et puis bon quelqu'un... vous avez fermé votre ordinateur, votre cartable tout est prêt, quelqu'un se pointe à la porte, vous lui dites pas « attends là, c'est l'heure je m'en vais ». Non. Vous voyez la détresse, t'as une question, bon bah assieds toi, je remets mon manteau et puis on est parti pour euh...pour le temps qu'il faudra! Parce que là en l'occurrence, dans ces structures là, ils travaillent en équipe en plus, donc ils sont là de 5h à 21h...

Sophie : Ah oui, d'accord.

Cécile Burban : D'accord? Travail d'équipe. Donc le monsieur qui est arrivé à 13h et qui vient vous voir à 18h parce que c'est sa première pause, vous lui dites pas « Bye bye, moi c'est 17h30 » quoi. Bon parce lui il vient d'arriver, il a sa question, et vice versa pour le matin. Ils arrivent à 8h, il est là bah vous répondez quoi. Dans... je pense qu'aux RH, on a cette notion de service client aussi... que...on sent assez vite dans la fonction quoi. Qi vous êtes là toujours à dire « Bah non, je ne suis pas dispo », « Bah non, je n'ai pas ... » Bah on viendra plus vous voir! Et donc, vous vous alimentez quand même, vous votre job c'est aussi d'alimenter un certain nombre de réflexions pour que les gens aillent bien, que ça se passe bien, si vous êtes complètement décalée du terrain, que vous êtes tout le temps dans votre bureau enfermée, vous allez être décalé complet dans les décisions que vous allez faire prendre à des managers. Dire « Ca va super bien », alors qu'en fait ca va pas du tout. Bon donc euh, vous pouvez faire faire des erreurs à des managers donc euh... Vous avez besoin d'être en contact avec les gens. Donc quand ils sont là, bah faut être là quoi. Je dis pas qu'il faut être là de 5h à 21h, ça c'est pas possible, mais si faut être là à 5h, bah faut être là à 5h quoi! Bon bah voilà! Ca fait partie du job. On aime ça ou on n'aime pas quoi. J'espère qu'on vous dit pas que ca va être 35h parce que c'est pas comme ça (rires). Mais bon ça pourrait hein peut-être, dans certains structures plus administratives où si vous êtes dans le secteur des services peut-être... Je ne sais pas, je n'ai jamais connu mais euh... Y'a peut-être des postes rh où c'est plan-plan et où on est juste à faire ces horaires. Mais j'en ai pas rencontré encore! (rires)

Laure : D'accord. Et donc d'après vous, qu'est ce qui est nécessaire pour faire ce métier?

Cécile Burban : En termes de compétences déjà... Je ne sais pas qu'est ce que vous en pensez...

Laure : Bah en termes d'organisation déjà...

Cécile Burban : Ouais, ouais. En termes de compétences, si on prend le savoir faire, euh la première c'est le juridique.

Sophie : Oui savoir manier les conventions...

Cécile Burban : Ouais, chercher l'info quoi. Pas tout connaître par cœur quoi, de toute façon c'est pas possible.

Laure : Oui surtout quand il y en a 3!

Cécile Burban : C'est ça! Mais en tout cas savoir où chercher... Savoir dire « Bah écoutez attend, dans 10 minutes je te réponds, je te rappelle ou j'te mets un mail ». Pas au tac au tac, parce que là si vous faites du tac au tac, à moins d'être super sûre, vous venez de répondre à quelqu'un, vous aviez vérifié avant que c'était bon, autrement vous êtes sûr de vous planter quoi. Faut éviter quoi. La compétence juridique ça c'est sûr. Euh... après je pense qu'il faut être assez large en termes de compétences parce que vous allez aussi, j'veux dire vous êtes dans une petite structure. Globalement, le temps partagé c'est quoi? Du recrutement assez peu en fait, dans ces structures là mais bon du recrutement, euh... un peu de formation, y'en a pas beaucoup non plus mais bon...euh... Tout ce qui est gestion administrative du personnel, alors ça! C'est la base quoi. Vous avez beau être DRH vous allez quand même vérifier les bulletins de paie euh, vous allez quand même... rédiger un

contrat... Enfin bon, faut savoir faire tout ça, les arrêts maladie, les accidents du travail, vous savez remplir le Cerfa quoi. Parce que bah quelque part ça peut vous tomber le jour où vous êtes là quoi. Donc il y a toute cette partie administrative basique qu'il faut connaître. Donc bon y'a ça, qu'est ce que je pourrais vous dire d'autre en termes de compétences techniques? Je pense que vraiment juridique et administratif, c'est la base quoi...

Laure : Etre assez polyvalent quoi ?

Cécile Burban : Ouais, complètement. Après en termes de compétences euh, plutôt en termes de savoirs-être euh... je pense que j'ai été assez explicite sur le domaine. Je pense qu'il faut être ouvert, dispo, vous disiez organisé... bon avoir la tête bien au clair quoi. C'est pas tous les jours facile mais euh...Je pense qu'il faut aussi ne pas avoir trop d'activité extérieure quoi. Vous vous dites bon c'est peut-être 2 ans ou 3 ans mais je m'amuse pas en plus à me mettre des activités dans tous les sens quoi, parce que là vous péter un câble là! Je pense qu'il faut quand même avoir une vie saine à côté, parce qu'autrement... Si vous êtes partie en soirée tous les soirs... C'est encore pire. Donc ça.

Laure : Et au niveau de la confidentialité, entre les entreprises est-ce que vous...? Vous parliez de mutualiser tout à l'heure...

Cécile Burban : Oui alors on est tenté par un certain nombre de choses.

Laure : Oui, après il faut savoir ce qui est duplicable et ce qui ne l'est pas.

Cécile Burban : Ca c'est difficile hein de toute façon. Ca c'est son éthique on va dire personnelle. Bon. Dans tous les cas ça se voit, si vous dupliquez, enfin je veux dire... Ca se voit, ça peut se voir! Donc...Bon bah c'est un jeu que vous jouez ou que vous ne jouez pas quoi. Y'a des choses où c'est évident vous allez refaire la même chose...

Sophie : Oui, c'est comme les contrats de travail en fait?

Cécile Burban : Oui, c'est ça. Bon bah ça c'est pas du domaine de la confidentialité même si vous avez pris les documents... Ils ont par exemple dans les entreprises de la documentation légale qu'ils ont achetée, bah je vais l'utiliser aussi pour chercher un autre truc que j'ai dans une autre structure. On pourrait dire bah attends non, c'est uniquement les questions concernant la structure X, donc la notre! Euh... bon bah non, j'ai réutilisé le CD-Rom du référentiel machin, parce que bah ça m'intéresse. Bon c'est ce genre de choses! Ca ne va pas casser quatre pattes à un canard. Y'a pas de conséquences. Bon après, je ne sais même pas ce qu'on pourrait faire qui pourrait mettre en danger la société, je sais pas... Parce qu'en termes de paies je ne sais pas ce qu'on pourrait faire, faudrait être un peu tordu quand même! (rires)

Sophie : Et en termes de mobilité?

Cécile Burban : Bah la mobilité oui, géographique mais aussi intellectuelle on va dire.

Sophie : Parce que les entreprises sont loin l'une d'entre elles là?

Cécile Burban : Déjà oui. Et puis après bah on va dire c'est la mobilité, dans la tête! Y'a la partie géographique, bah ce que je disais, le matin, on tourne à gauche ou à droite? Bon et puis après ben... la partie plus intellectuelle où faut ouvrir la case...

Laure : Oui, se dire, là je suis dans telle entreprise...

Cécile Burban : C'est un bon exercice! Donc faut être jeune quoi, c'est ce que je disais tout à l'heure. Je pense que quelqu'un qui a 50 ans, qui veut euh... bah faut prendre un trois jours quoi, un temps partiel. Mais euh, 3 entreprises sur une semaine euh, bon.

Laure : Vous dites plutôt quelqu'un de jeune, mais est-ce que vous conseilleriez à quelqu'un qui sort de l'école, qui n'a pas du tout d'expérience? Qui débuterait sur le marché du travail...

Cécile Burban : Oui, je pense que oui! C'est une super expérience, après je vous dit faut avoir le... le comportement qui va avec. Aimer que ça bouge, être euh...

Sophie : Actif?

Cécile Burban : Ouais actif c'est ça. Si au niveau de votre structure mentale vous êtes euh... vous avez besoin d'un cadre, d'un responsable...en tout cas d'avoir un repère, bah là ce n’est pas facile hein. SI vous avez une confiance en vous plutôt bonne aussi quoi. Parce que là c'est sûr, quelque part vous n'avez personne pour vous aider, ou très peu. Quand c'est des créations de poste, qu'il n'y a pas de compétences en interne...Ici y'avait donc bon ça va, limite on peut confronter un peu nos idées euh, se challenger sur des trucs. Mais quand vous arrivez dans une structure où y'a pas d'expertise RH, vous êtes la seule bobine je veux dire ressources humaines, vous apportez des choses et puis si c'est pas ça euh... bon faut quand même avoir un peu d'aplomb pour dire « si, si j'affirme c'est ça! ». Et ça on voit que ça met un peu de temps quand même. Faut pouvoir se jeter dans la fosse aux lions quoi. Donc ça peut-être très bien, parce que c'est un joli challenge et que si on y arrive c'est génial, mais ça peut être aussi dangereux quoi. Parce qu'après c'est un tourbillon. Quand vous commencer à prendre une tôle dans une et puis dans une autre... oula! Ca commence à chauffer donc si c'est pour faire un échec en début de carrière...Ce n’est pas forcément facile quoi. D'autant plus que là vous avez l'image dans 3 structures. Autant bon vous pouvez vous louper dans une, bon...ça arrive hein, et puis bah les circonstances peuvent faire que...Autant, auprès de 3 dirigeants...

Laure : Oui, ça commence à faire beaucoup là!

(rires)

Cécile Burban : en une fois ! (rires) Ca peut être difficile à vivre.

Sophie : D'autant plus dans un réseau aussi serré que celui-ci.

Cécile Burban : Exactement! Ou alors, vous partez au sud de la France quoi. (rires). Mais même pour soi c'est difficile à vivre hein...Donc voilà.

Laure : D'accord.
Sinon concernant votre parcours scolaire et professionnel?

Cécile Burban : Alors si on reprend le début... Quand j'étais jeune... (rires) je souhaitais être assistante de direction. Donc moi mon idée c'était euh... d'assister un dirigeant, après de n'importe quel type de structures... Dans n'importe quel type de

service... C'était être la petite fourmi qui va lui faciliter la vie, c'était ça. Donc, un bac+2 assistante de direction. Classique. Et puis bon, en stage, on voit assez vite que, à part... je caricature! A part apporter le café...bon ce n'était pas l'extase. Et que généralement l'assistante de direction dans une PME elle avait aussi un autre rôle, elle n'était pas que l'assistante du PDG à faire ces compte-rendu etc, elle avait, en l'occurrence moi quand j'ai fait mes stages, bah justement elle gérait le personnel. Un autre, elle s'occupait de toute la partie juridique de l'entreprise, chacune avait leur... Donc là je commençais à trouver ça un peu mieux. Et donc là j'ai fait un Bac+3, je suis partie dans une école où en fait on nous faisait découvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprise au cours de l'année, et on construisait notre projet professionnel quoi. Donc à rencontrer un directeur marketing, un directeur commercial, qualité, production, compta enfin vraiment toutes les fonctions de l'entreprise. Et après on choisissait un peu en fonction des gens qu'on avait rencontré. Moi en l'occurrence un DRH et un responsable de cabinet de recrutement s'était présenté. Donc là, LA révélation (rires), mais c'est ça c'est ça! Donc bon j'ai fait un stage en cabinet de recrutement, et un stage en entreprise... et donc voilà, Ressources Humaines, c'est évident, c'est ce que je veux. Donc après bah j'ai commencé à bosser. Donc d'abord j'ai commencé dans un cabinet de recrutement mais je me suis vite rendue compte que c'était du commercial, et non pas de Ressources Humaines, donc quand le cabinet est tombé en... je suis partie en licenciement économique, moi ça m'arrangeait bien! Ensuite, je suis entrée dans l'industrie, en tant qu'assistante recrutement d'une responsable recrutement, donc là une grosse boîte de plus de 1000 personnes sur Nantes, avec une structure RH importante : un DRH groupe, un RRH, un responsable formation, un responsable recrutement... Chacun son petit stand enfin bon, je crois qu'on devait être 8, donc une belle structure. Bon moi je gérais tout, j'étais assistante du responsable du recrutement avec toute la partie gestion de l'intérim, et là j'avais de mémoire 200 intérimaires à gérer dans la semaine. Donc là c'était hyper administratif, répondre au téléphone euh...les feuilles d'heures, les contrats, les factures à pointer et avec les agences, avec les responsable d'atelier enfin bon. Donc là euh, 2 ans, en CDD. C'était l'époque où, vous connaissez aussi maintenant, on ne trouve que des CDD. Avant d'avoir le premier CDI...ON galère, donc bon c'était ça. Après je suis partie sur Paris, j'ai trouvé un poste assistante recrutement et là c'était pour recruter des commerciaux chez Konica donc là c'était des vendeurs de photocopieurs, donc là c'était du dur quoi. Des vendeurs, des vrais commerciaux qui vendraient père et mère pour vendre les photocopieurs. Donc là les recrutements... collectifs. Les entretiens collectifs à analyser, euh, des annonces dans le Figaro toutes les semaines pour avoir des candidats parce que bah y'avait un turnover impressionnant. Et on recrutait pour toute la France. Donc euh, y'avait du boulot euh… pas mal de boulot. Donc là on va dire apprentissage des techniques de recrutement un peu plus dur. Vous vous retrouvez avec des gens qui connaissent les techniques de vente par cœur et qui sont capables de vous embobiner! Vous vous dites « mais c'est un bon candidat ou?? C'est un beau parleur? ». Donc une expérience intéressante aussi. J'ai fait aussi de la formation là. ET puis toujours CDD. Enfin le CDI, euh, là dans un grand magasin parisien où j'étais responsable recrutement, toujours dans le recrutement. J'ai une grosse partie recrutement au départ... Et là bah recrutement dans un grand magasin, c'est un peu l'agence d'intérim interne, on vous passe commande d'un étudiant, parce que c'est beaucoup d'étudiants, sur un temps partiel. Donc on vous appelle et on veut pas quelqu'un, on veut un « lundi/mardi », un « vendredi/samedi »...

Sophie : Oui, une vision...

Cécile Burban : Bon donc euh, pendant 2 ans, donc là du gros volume. Alors là c'était

de l'entretien mais alors là j'en bouffais toute la journée, vous voyez 8 personnes tous les jours quoi. Plus des permanences où on accueillait le lundi et le jeudi, on ouvrait un bureau à Paris et les gens se pointaient. C'était l'agence ANPE quoi. LE grand magasin ouvrait ses portes pour recruter quoi. Donc la vous aviez aussi bien les étudiants sympas que le clodo qui montait pour être au chaud, enfin c'était très haut en couleur! Très intéressant, (rires). Une bonne expérience. Et donc là je faisais aussi bien le recrutement que jusqu'au contrat de travail. Euh, la première paie, saisir dans le logiciel et tout ça. Donc là je me suis vite rendue compte que l'administratif... euh… pfff c'est lourd. Et puis, ça demandait une rigueur...c'est pas forcément la première qualité que j'avais, donc euh, difficile quoi... et puis bon avoir du monde toute la journée c'est sympa, rencontrer pleins de gens qui ont des expériences enrichissantes, vous apprenez plein plein de choses, mais ça vous fatigue! D'écouter tout le temps, poser une question, bon. Donc après ça c'est ma vie à moi mais y'a le mari qui suit en même temps. Donc lui il est muté dans l'Aine donc euh, dans le Nord-Est de Paris, on fait quoi? On bouge? On bouge pas? Bah on bouge un peu, donc on fait moitié moitié chacun, donc nous voilà partis habiter dans l'Oise à Compiègne. Moi je faisais les allers-retours en faisant mes recrutements là au BHV, donc euh pfff. Le train Corail, le RER, le métro euh... ça va 5 minutes. J'ai démissionné de ce magasin. Et on est rentrés dans le coin. C'est comme ça qu'on est arrivé en Mayenne. Donc en Mayenne bah ouais c'est ce que je disais dans le préambule, tout de suite j'ai vu que le marché euh, en RH... ça allait pas être facile. Donc euh, re-CDD remplacement congé maternité dans une industrie automobile, à Laval, à la formation là. Donc là avec un poste intéressant parce que l'industrie auto, au niveau de la formation et puis de l'organisation des postes, c'est riche quoi, système un peu japonais quoi, tout ce qui est autour du Kaizen... Donc là sur les formations quelques chose d'intéressant parce que … euh... tous les ouvriers à former, des organismes à sélectionner, enfin bon du gros boulot de formation, pas juste je téléphone à la CEGOS ou à DEMOS pour une formation d'une assistante marketing quoi. Donc là c'est du boulot, on créé le cahier des charges, plutôt du lourd on va dire. Donc voilà. Et puis après j'ai trouvé un poste dans la distribution, de responsable Ressources Humaines... où là j'ai géré toute la population siège. On était 3 responsable RH, on avait chacun notre population à gérer en fait.

Sophie : Par secteur géographique?

Cécile Burban : Oui, on avait séparé ça comme ça. Et donc, bah là un job de généraliste, donc là, de prendre pour le coup là la totalité de la fonction. Bon pour le coup c'était le premier poste où vraiment j'avais …

Laure : C'est ce que vous recherchiez ?

Cécile Burban : Ouais.

Laure : Oui? Vous aviez envie d'arrêter un peu le recrutement? Enfin du moins de ne plus faire que ça?

Cécile Burban : Oui, tout à fait. Autrement je serais repartie en cabinet hein, mais bon... Avec cette expérience là, j'aurais pu rentrer dans un cabinet de consultant machin, mais bon... Toujours pareil avec cet esprit de commercial. Enfin moi je les ai travaillé les consultants, pffff, bien sûr y'a la technique de recrutement, mais ça, ça s'apprend, enfin au bout d'un moment … et bien après (elle touche son nez), le flair fait beaucoup, et puis son instinct, enfin bon je pense que vous voyez. C'est quand même beaucoup aussi, ca passe ou euh...

Sophie : Oui, le feeling...

Cécile Burban : Vous connaissez bien le hiérarchique euh c'est fait, assez vite euh, c'est fait. Bon donc euh y'a ça et puis y'a toute la partie commerciale où il faut aller vendre, faut aller vendre sa sauce au candidat... Les cabinets plus c'est long, plus ça rapporte, c'est comme ça qu'ils fonctionnent. Moi ça ne m'intéressait pas trop. C'est vrai que, le job en entreprise, enfin pour moi, est beaucoup plus riche que dans un cabinet de consultants, c'est un peu toujours pareil après... Donc 3 ans là bas et puis après c'était bien, ça suffisait (rires). Donc après j'ai repris les études, j'ai refait un master à Angers en fait, où je faisais euh, lundi/mardi/mercredi en entreprise, dans une industrie aussi à Laval et puis, ça devait être jeudi/vendredi/samedi en cours.

Sophie : D'accord.

Cécile Burban : Et puis après, je vous ai dit, la première expérience chez TDV dans le textile où là j'ai remplacé la personne qui est partie... du jour au lendemain là, où j'ai remis le poste droit là. J'ai formé l'assistante et puis ca y est c'était parti pour le temps partagé quoi. Donc globalement, une première partie très recrutement, puis après des postes polyvalents.

Laure : Mais du coup, vous avez choisi le temps partagé parce que c'était difficile de trouver en RH, mais si vous aviez pu trouver un temps plein vous auriez préférer un temps plein ou la formule vous attirait?

Cécile Burban : Oui, oui, bah je pense que je ne devais pas euh... oui je pense que j'aurais pris un temps plein. Ouais... Après vous verrez c'est des rencontres, des opportunités, on prend, on prend pas, on s'arrête... C'est le feeling encore une fois. Des fois on regrette. Mais de toute façon... Ca vous forge.

Laure : Et est-ce que vous avez des projets de carrière?

Cécile Burban : Ca je ne sais pas, euh moi ça fait 3 ans que je suis là, en comptant le temps partagé... Alors on va dire en termes d'ancienneté pure et dure (ils ont quand même repris mon ancienneté)

Sophie : Ah, quand même un avantage (rires)

Cécile Burban : Exactement, faut pas cracher dans la soupe euh... donc 3 ans, ça commence à être bien. Ca commence à être plus calme, même si y'a toujours beaucoup de boulot mais plus... j'ai des jalons je sais... je comprends de quoi on parle, parce que y'a aussi tous les métiers. Bon j'ai pas parlé du tout de ça mais le textile, l'industrie métallurgique et puis la pharma-métaux... euh, vous avez beau connaître votre vocabulaire RH euh, vous ne connaissez rien de tout ça quoi! Quand on vous parle ici de la… molécule machin... du tissu qui se tend qui de détend, machin, de la couleur qui a passé etc. et qu'on vous parle de l'inox, parce que vous assistez à tout ça hein. Les gens, c'est leur job quoi. C'est du charabia quoi, vous comprenez rien du tout. Alors pour un peu que vous ne soyez pas, en l'occurrence ici, pas scientifique, moi j'y connais rien, la physique ça fait bien longtemps que j'en ai pas fait...Et bah vous êtes larguée dans toutes les conversations, et ça ils en jouent aussi, les autres dirigeants, « Elle connait rien, c'est bon on peut la balader » sauf que bon vous aussi quelque part vous devez comprendre ce qu'est le métier dans lequel vous êtes, pour pouvoir justement peut-être relativiser certaines choses en disant « Mais attends, d'accord il a fait une connerie la dessus, mais par rapport

à... je ne sais pas quelle autre erreur on pourrait faire...parce que ça a plus d'impact sur la production, vis à vis du client tout ça » Si vous pouvez pas dire ça, vous êtes pas crédible pour un sous. Bon donc là, je commence, bon je vous citerais pas tout, mais je commence à comprendre le vocabulaire déjà!

Laure : Oui,

Cécile Burban : Bon c'est vrai que le PDG m'a pas mal aidée en me disant, « ca va tu comprends? T'es pas trop larguée » « Bah non ca y est je suis larguée » Bon alors là il reprenais le truc genre « Attends je vais expliquer à la neuneu » (rires). Non mais ça, c'est important quand même, de comprendre le métier. Dans le textile je n'en ai pas eu le temps, parce que je n'étais pas assez présente, dans l'industrie non plus quoi. Donc là aujourd'hui, 3 ans... Bon pis l'équipe aussi, là l'assistante RH elle a vu que je restais, que j'étais là … On s'entend plutôt bien. Quand elle a eu besoin de complément j'ai pris des stagiaires pour l'aider. Maintenant elle a quelqu'un en contrat d'apprentissage avec elle. Bon. Elle voit que les choses avancent. Donc grâce à quelqu'un qui est là tout le temps... On a la fonction RH aussi qui est reconnue dans l'entreprise, on vient nous voir, sur un certain nombre de chose, on est écoutés aussi... Que la voix ce n’est pas juste dire attention j'suis pas d'accord, c'est que derrière oui, ok, on va pas le faire parce que juridiquement Burban elle a dit que « ça » donc on ne fait pas. C'est aussi la reconnaissance. L'assistante elle dit aussi, avant j'étais toute seule à monter avec le drapeau oulala on lui disait ça va pas aller. Maintenant y'a quelqu'un tout le temps pour sortir le carton quoi. Donc euh... Ca je pense que c'est plus confortable. Après ça n'empêche pas le quotidien d'un responsable RH qui vit quoi, dans une entreprise vivante. Enfin je veux dire c'est un poste où... vous l'avez sans doute vu, lors de stage peut-être, où ça bouge bien quoi, on ne s'ennuie pas. Donc oui, en termes de projets de carrière euh... j'en ai pas. Enfin on va dire que par rapport à mon rêve de départ, euh... à 30 et quelques années, j'ai abouti déjà. Je suis DRH je suis contente quoi. Dans une boite qui est quand même une belle boite, qui a un bel avenir, qui a des projets d'investissement intéressant, qui construit un nouveau site de production, enfin tout ça, fait que je me dis que déjà je suis contente de ce que je suis devenue. Ca a pas été sans mal mais en tout cas... Après projets de carrière : qu'est ce que ça pourrait être après quoi? Dans une autre structure plus grosse euh...Bon. Y'a des avantages, aussi des inconvénients. Ici c'est calme, sociable, c'est quand même bien sympa. Bon y'aurait aussi pareil syndicats, délégués syndicaux, et compagnie, ca serait peut-être différent de ce que... mais est-ce que moi j'aimerai faire ça vraiment, de la négo, tout le temps? Se dire tout les matins, j'espère qu'il n'y a pas un piquet de grève ou un truc comme ça, est-ce qu'ils ne vont pas me séquestrer dans mon bureau (rires). Est-ce que demain j'ai un plan de sauvegarde de l'emploi à faire euh bon, y'a des structures où quelque part il faut qu'ils passent par là. Il sont 300, on va dire aux RH l'année prochaine faut qu'on soit 200. Ca en projet de carrière moi c'est pas mon cas hein, c'est pas de devenir spécialiste du PSE...

Laure : C'est sûr...

Sophie : Je crois que personne...

Cécile Burban : Non mais y'en a malheureusement qui deviennent des spécialistes! Donc quand on les voit arriver on fait « Oh là!! » C'est pas bon signe. Donc non je ne peux pas dire que j'ai des projets de carrière en tout cas, après la vie fera peut-être que je serais obligé d'avoir à changer, à bouger, parce que bon …

Laure : Pas envie de retourner en temps partagé en tout cas?

Cécile Burban : Euh, si j'ai plus de boulot, euh si, sans problème.

Laure : Oui, mais ça ne serait pas votre premier choix si je comprends bien?

Cécile Burban : Non, voilà.

Sophie : D'accord. Bon bah en fait en conclusion, on voulait un peu voir avec vous quelle définition vous pourriez donner du temps partagé?

Cécile Burban : Bah c'est surtout partagé quoi. Je, le temps bah limite oui on l'a tous le temps, mais là euh c'est euh, se partager et euh, se partager le cerveau quelque part... La définition euh, je pense que ça serait... déjà vivre, vivre plusieurs expériences dans un temps euh, dans un temps. Après euh, je ne sais pas ce que je pourrais dire d'autre.

Sophie : Et du coup, je pense que vous connaissez d'autres personnes à temps partagé, est-ce que du coup vous le conseilleriez, même à des gens de votre réseau personnel..

Cécile Burban : Ah oui, oui. Ouais. Je pense que, après le reviens toujours sur les mêmes euh... Il faut avoir quand même en termes de personnalité...

Sophie : Oui, avoir un certain charisme?

Cécile Burban : Oui, savoir que on ne s'engage pas la dedans pour s'amuser quoi, pour avoir des expériences. Faut quand même pouvoir encaisser un certain nombre de chose quoi. Ca paraît très attractif, mais après il faut en être capable. Il ne faut pas se lancer sur le truc et après...
Concrètement y'a trois carte de visite d'accord, le téléphone qui sonne tout le temps, c'est super, mais après, il faut être derrière quoi. Derrière il faut répondre à tout ça. C'est pas que du paraître, ce n’est pas que se faire plaisir et dire je suis responsable partout. Sinon, c'est ce qu'on disait tout à l'heure mais alors là sinon, on se grille partout! Alors là...Si on veut perdurer un peu dans le métier, euh... Je pense que le monde est super petit! Tout le monde se connait. C'est impressionnant. Faut être super vigilant quoi.

Sophie : (rires) Et juste une dernière question, au niveau de l'avenir du métier, vous pensez que ça a vraiment un réel avenir dans la société?

Cécile Burban : Oh oui, je pense que oui, ouais. Je pense que c'est une forme de travail qui va se développer ouais. Oh oui oui. Sans soucis. C'est dommage qu'il n'y ait pas assez de publicité, ou pas assez de… communication autour de ce mode de travail... Enfin de mon point de vue... Parce que je pense que c'est oui une réelle possibilité de lutter contre le chômage. Parce que, pour tous les métiers, y'a une partie législative importante, de toute façon on peut pas y échapper quoi, donc un moment l'entreprise elle grossit, euh, la taille... C'est ce qu'on espère en tout cas, la taille se développe, euh, un moment le dirigeant il est obligé de rentrer dans des cases quoi. Donc euh, au bout d'un moment, 50 salariés, ça y est pof, première obligation RH.
Donc on peut dire je fais semblant de pas voir, mais au bout d'un moment... y'a toujours un salarié je vous dis qui se pointe, qui vous dit, ça y est, alors j'ai pris ma carte! (rires). Alors maintenant je veux qu'on mette en place telle ou telle chose. Donc euh, ça devient un besoin indispensable. JE pense que les dirigeant, sont

convaincus quand Magali vient leur parler, mais après quitte à faire le … à déclencher le processus de recrutement, y'a encore du boulot!

Sophie, Laure : Merci beaucoup pour toutes ces informations. (…). Au revoir.

Entretien **Frédérique DOLBEAU**

Chargée de mission paie et gestion des RH

26 Novembre 2009

Sophie : Alors en fait, nous venons vous voir dans le cadre d'une étude avec l'Observatoire des métiers.

Laure : Oui, en fait, tous les masters de France travaillent sur un métier RH, et nous à Rennes nous étudions le métier de RH à temps partagé.

Sophie : Ensuite c'est remis à Paris, on fera une synthèse de toutes les informations recueillies.
Donc comme vous avez vu un peu sur le guide d'entretien qu'on vous a transmis, il y a trois parties : votre point de vue externe, les aspects sociologiques, juridiques... puis en interne c'est à dire vous, les avantages et les inconvénients que vous avez rencontré et après, parler un peu de votre parcours, de votre formation...

Frédérique DOLBEAU : Alors vous déjà, qu'est ce que vous entrez dans définition RH à temps partagé déjà?

Sophie : En fait, nous on est vraiment ciblé sur les groupements d'employeurs, mais vous en l'occurrence ça n'est pas le cas, donc ça nous permet de faire une étude en parallèle des GE. Donc vous en fait, si j'ai bien compris, vous êtes indépendante, c'est ça?

Frédérique DOLBEAU : Alors... Et bien au jour d'aujourd'hui, je fais partie d'une structure, une SARL SCOP qui s'assimile un peu à du portage salarial, à la différence qu'ils ont des financements publics par la région, par les communautés de communes plus exactement, qu'on est bien situé, au niveau... de l'emplacement vu qu'on a tous les financeurs et tous les accompagnants au niveau de la création qui se trouve au CIL (Centre d'initiative locale), en tout cas au niveau de St Nazaire puisque le siège est à St Herblain, le siège de « L'ouvre boîte 44 »; donc c'est un peu une couveuse d'entreprises pour schématiser le truc on va dire, euh... On bénéficie par exemple, enfin je n'ai pas le terme exact, par exemple quand tu fais les créations d'entreprise, tu as des financements, des accompagnements particuliers, donc eux peuvent le faire aussi. Et au jour d'aujourd'hui, j'ai un statut salarié, donc c'est pour ça que je dis que ca se rapproche un peu du portage salarial, dans le sens où tu fais ta clientèle, faut chercher donc bah ses clients et à partir du CA qu'on génère, ils déterminent un salaire. Ils prennent un peu plus de 10%, comme le portage en général, de commissions, et après on peut récupérer nos frais, frais d'essence, de repas, de docs, de logiciels ou autres, euh... et ils font votre comptabilité, donc c'est un peu une sorte de facturation. Ca vous permet en fait de vous consacrer à votre activité. Et ils ont la responsabilité civile qui est prise en charge aussi. Là par exemple, y'a un atelier sur « comment pérenniser son activité » sinon ça va être au niveau de la comptabilité, comment faire ses prix, des choses dans ce genre là pour accompagner les créateurs, sachant que, comme je vous disais, c'est hyper varié au niveau des porteurs de projets, au niveau des activités. Par contre, c'est vrai que dans le cadre de la création d'entreprise, on a les mêmes problématiques et les mêmes difficultés donc ça permet d'avoir un effet miroir qui est intéressant par ce statut là. Ca permet de tester aussi, parce que je ne suis pas indépendante donc je ne suis pas ma compta, je la remets à un expert comptable, je n'ai pas de

responsabilité civile à prendre, et puis bah si ça marche ou si ça marche pas, je cotise aux ASSEDIC, je pourrais avoir des droits au chômage par la suite.

Laure : Du coup ça fait combien de temps que vous avez démarré ce projet?

Frédérique DOLBEAU : Comme je vous disais, j'y vais tranquillement, je suis jeune maman, enfin ça fait 3 ans maintenant quand même mais bon, j'ai fait le choix de m'occuper de mon petit garçon, c'est un peu les raisons pour laquelle j'ai choisi cette voix là quoi. Parce que bon, j'ai fait le choix de m'occuper d'Esteban les 3 premières années euh..., j'ai quand même, à partir de ces deux ans, commencer une activité, là au rez-de-chaussée j'ai un des mes clients, j'externalise tout ce qui est relatif à la paie, les contrats...enfin je vais le former sur ses contrats de travail, je lui donne un avis sur sa gestion courante en fait, y'a des choses, je voyais que ce le faisait pas, au niveau temps de travail il est pas bon... 'fin du conseil général quoi. Parce que c'est vrai que pour moi, la paie c'est vraiment le meilleur... je vous conseille vraiment d'avoir une expérience dans ce domaine là, c'est là que t'as le meilleur regard sur le fonctionnement de l'entreprise, des petites structures dans tous les cas quoi. Parce que bon c'est là que tu vois au niveau des contrats, « bah attends là ton contrat à temps partiel y'a une coupure de plus de 2 heures le midi, ça va pas là ». 'Fin c'est évident pour nous mais euh... quand t'es pas dedans...bah voilà...

Laure : Oui complètement... donc pour reprendre un peu ce que vous nous avez dit, vous votre employeur c'est la SARL...

Frédérique DOLBEAU : Voilà c'est « l'ouvre boîte 44 » donc c'est une SCOP donc c'est un peu particulier parce que y'a une voix, enfin un salarié, une voix, c'est un concept qui me va bien quoi...

Laure : D'accord, et vous dépendez de quelle convention collective?

Frédérique DOLBEAU : Bureau d'études. Mais c'est particulier je pense leur statut à eux.

Laure : Et quand vous intervenez dans les entreprises : vous gardez vos avantages, vous n'êtes pas du tout considérée comme salariée de l'entreprise?

Frédérique DOLBEAU : Bah théoriquement je suis obligée de ...t'es obligé de présenter dans ton intervention que t'es indépendant mais t'es pas seul. Parce que j'ai d'autres personnes qui peuvent éventuellement prendre le relai si j'suis malade ou autre, bon et puis on a une certaine assise financière derrière, euh...et puis, de plus pour la responsabilité civile et professionnelle, bah faut qu'il soit signataire, sur les contrats. C'est des opérations tri-partites : y'a mon client, moi qui suis représentante pour la partie RH de « L'ouvre-boîte et puis le représentant de « L'ouvre boîte 44 » pour engager la société.

Laure : Ah oui, c'est « L'ouvre boîte » qui a la responsabilité du coup...

Frédérique DOLBEAU : Voilà, après ils ont des contrats particuliers de part les multitudes actions qu'ils font avec les compagnies d'assurance, mais euh... je dirais que c'est pas trop mon problème.

(rires)

Sophie : Alors du coup, y'a le contrat de mise à disposition entre... c'est un peu

comme l'agence d'intérim en fait, une relation tri-partite...

Frédérique DOLBEAU : Oui, voilà, attendez je vous montrez...voilà le contrat, vous voyez, 3 signatures.

Laure : D'accord, ça c'est les contrats passés avec vos clients en fait?

Frédérique DOLBEAU : Oui, voilà, après moi j'ai un contrat de travail avec « L'ouvre-boîte ». Avec mes clients au jour d'aujourd'hui j'interviens un peu comme un cabinet d'expertise comptable. Y'a que au niveau de « L'ouvre-boîte 44 », alors... comment ça se passe rapidement? Alors on intègre l'ouvre boite 44, t'as une période d'essai, je ne sais plus le terme exact, une période d'essai de 3 mois à peu près, le temps de voir le fonctionnement, de commencer à prospecter avec un numéro de SIRET, de démarcher éventuellement des contrats, des devis qui sont signés et après, à partir de ça, on détermine un CA prévisionnel et en fonction de ça, ils déterminent un nombre d'heures. Et à partir de ça tu as un contrat de travail qui est signé.

Laure : D'accord...

Sophie : Donc c'est pas forcément 35h par semaine en fait?

Frédérique DOLBEAU : Ah bah non... là je suis pas à 35H.

Laure : Oui, après quand vous aurez d'autres clients... Ca dépend du chiffre...

Frédérique DOLBEAU : Voilà! Ca dépend du CA. Donc quand il y a plus de CA, il révise le contrat de travail, et y'a un avenant qui est fait. Et à chaque fois, tu as une clause d'objectifs dans le contrat de travail : « je m'engage à... » sachant que … ouais c'est particulier.

Laure : Et les objectifs ils sont définis par qui? Vous?

Frédérique DOLBEAU : Non, c'est mon employeur, « L'ouvre-boîte 44 ». Moi je m'engage à développer l'activité, parce que c'est ça l'objectif c'est ça c'est que l'activité devienne pérenne, qu'on sorte de « L'ouvre-boîte » ou qu'on devienne associé, vu que c'est une SCOP. Après c'est pas non plus la panacée, ils prennent quand même 10% du chiffre, donc si t'as un CA d'une valeur assez importante, bah c'est pas forcément intéressant quoi. Faut voir après au niveau du coup de la responsabilité comptable, civile, machin et autre quoi. Après bah c'est l'intérêt du réseau, des échanges enfin y'a tout ça qu'il faut relativiser et prendre en compte.

Laure : Oui, et puis peut-être que d'avoir la société derrière, pour négocier c'est plus facile...

Frédérique DOLBEAU : Voilà. On envisage... enfin ça se fait au niveau de la comm'. Vu qu'on est plusieurs porteurs de projet, y'a plusieurs activités qui se regroupent. On a les infographistes, y'a un blog de stnazaire.net qui est géré par une des entrepreneuses de « L'ouvre-boîte », t'as quelqu'un qui fait aussi la comm' visuelle, la communication des entreprises avec une caméra qui scénarise, enfin qui fait des scénario sur des entreprises. Donc là ils ont fait un pôle comm' où ils vont essayer d'avancer ensemble, de répondre à des appels d'offre.
« L'ouvre-boîte » ca fait peut-être 10 ans... enfin ça fait quelques années que ça existe, on est 130 salariés, je ne sais plus combien d'équivalents temps plein, mais euh... t'as une certaine assise derrière tout ça quoi.

Sophie : Oui, y'a quand même un soutien, une structure qui...

Frédérique DOLBEAU : Ouais, c'est pas n'importe qui quoi...Bon bah l'appel d'offres, quand tu réponds, je pense qu'il vont voir « t'existes depuis quand?, t'as quoi comme CA?.. . » « Bon bah voilà ça fait 6 mois que vous êtes ouvert, bah non j'veux pas d'vous ». C'est tout ça qui est intéressant dans la structure je pense.

Laure : Et comment est-ce que vous avez connu « L'ouvre-boîte 44? »

Frédérique DOLBEAU : Bah dans le cadre de ma recherche d'emploi, j'ai suivi une formation étude de marché auprès de la BGOuest, la Boutique de Gestion qui est juste là, et puis ils m'ont parlé de « L'ouvre-boîte » donc ça m'a renvoyé là. Et puis comme je vous disais en bas il y a une pépinière d'entreprises. Y'a un peu de tout. J'ai un de client qui est là. C'est un super concept : ils accompagnent des gens à mobilité réduite, des personnes handicapées, dans tout ce qui est les loisirs et essentiellement les voyages, donc il peut accompagner un tétraplégique pour faire du ski!

Sophie : Excellent !

Frédérique DOLBEAU : Donc, c'est un super concept. C'est avec eux que j'ai commencé à reprendre du travail, un client, une petite structure, c'était le temps de m'y remettre, mais au niveau problématique et questionnement c'était génial pour moi!Pour m'y remettre, après 3 ans... Sortant de KPMG... enfin on en reparlera après mais non c'était vraiment enfin c'est vraiment hyper intéressant.

Sophie : D'accord, donc on a vu un peu votre contrat de travail, avec aussi la clause d'objectif, et la rémunération...c'est bien la SCOP qui vous la verse?

Frédérique DOLBEAU : Oui, c'est ça. Enfin là c'est minable, je suis à 4h33 par mois, une heure par semaine par rapport au CA que j'ai. Parce que le seul contrat que j'ai vraiment de récurrent, c'est Handirep concept où j'externalise les paies et ils sont 4 ou 5 salariés en moyenne sur l'année, donc ce n'est pas grand chose.

Sophie : D'accord, et est ce que vous pensez que certains changements sociaux peuvent amener au développement de ce métier là?

Frédérique DOLBEAU : Je pense que la fonction RH, c'est un domaine d'activité qui est hyper particulier. Et euh...enfin voilà, vous suivez la législation, ça bouge tout le temps, c'est hyper complexe, de fait que ça bouge bah les salariés commencent à se poser des questions, comme sur la durée du travail, donc je pense que les petites entreprises commencent à avoir des besoins enfin se rendent compte, ils avaient déjà des besoins avant mais ne s'en rendaient pas compte je pense, enfin je spécule un peu mais...

Laure : Oui, il y a de plus en plus d'obligations...

Frédérique DOLBEAU : Et les cabinets comptables c'est rare qu'il y ait des gens qui ont notre profil. Ou alors il faut être dans des groupes comme KPMG, Soribor, … des grands groupes, mais des petits cabinets... Ceux que j'ai récupérés, y'a plein de choses enfin le droit du travail voilà quoi, on fait la paie, nombre d'heures fois taux, on fait en sorte que les charges elles soient bonnes et puis, je vais pas dire point barre mais presque quoi. Alors que moi, c'est comme ça que j'essaie de me

démarquer aussi, je suis multi-casquette quoi. Et puis, en général ceux qui font la paie ils ont suivi une formation comptable bah non moi j'ai une formation juridique et j'ai une expérience cabinet comptable qui fait que je fais la paie. Et de part la paie, enfin comme je disais, c'est là que tu vois plein de choses. Est-ce que les horaires collectifs sont affichés …c'est là que tu vois qu'il y a de grosses aberrations…
Donc euh … oui je pense que oui la féminisation oui c'est une solution euh… enfin c'est une des raisons pour lesquelles ça va se développer mais je pense surtout que les RH c'est quelque chose qui est bien particulier et que enfin c'est un luxe enfin un luxe qui est quelque chose d'important à proposer aux petites structures à mon sens, par ce qu'ils n'ont pas nécessairement les moyens de nous embaucher à temps plein, ils n'ont pas nécessairement un comptable qui est à même de répondre à ça euh …

Sophie : Oui ça leur permet un accès à la fonction RH en fait.

Frédérique DOLBEAU : Voilà enfin, voilà

Sophie : Oui, pas avoir une présence…

Frédérique DOLBEAU : Oui, maintenant moi c'est vrai que même si j'externalise, mes objectifs quand même c'est la proximité donc là voilà enfin je suis voilà le juridique «débargée » (?) juridiquement ben j'ai deux clients pour lesquels je fais les paies de façon récurrente qui sont en-dessous donc même si je ne travaille pas chez eux, ben bah …voilà les difficultés ben voilà s'ils n'ont pas nécessairement la place ou un poste de travail enfin même si je veux dire avec mon portable ils n'ont pas nécessairement un bureau pour ça je fais en sorte quand même d'être présente dans l'entreprise et d'avoir une idée un peu du climat social qu'il ya, enfin c'est comme ça que je conçois la chose après ne le verra et ne le fera pas comme ça mais … donc oui je pense qu'il y a des changements sociétaux qui peuvent aller là-dessus, euh … le fait ben, il y a également le développement de la technologie et de l'information donc il y a plein d'infos que les gens n'avaient pas ou euh d'autres corps de métier qui font qu'on peut avoir intérêt à avoir des spécialistes, et un spécialiste à temps, tu n'as pas nécessairement les moyens de le prendre, donc un spécialiste à temps partagé ben, oui ça peut être une bonne solution; et je pense qu'en … après il faut avoir en face de soi, ben un spécialiste qui soit à même, enfin qui ait les épaules, enfin les compétences de le faire c'est-à-dire de changer de casquette parce que bon, ben, il faut s'adapter au mode de fonctionnement de chaque entreprise, et ça tout le monde n'est pas capable, mais, euh… c'est hyper riche par contre si on est capable de le faire.

Laure : Et d'après vous, pour en être capable, que faut-il avoir comme compétences ou comme qualités, pour pouvoir faire ça, ce type de métier, parce que c'est vrai que c'est particulier de passer d'une entreprise à une autre …

Frédérique DOLBEAU : Capable de … enfin d'être travailleur indépendant, enfin, même si tu es salarié dans le cadre d'un groupement d'employeurs, il faut plus ou moins quand même avoir une casquette de chef d'entreprise, à mon sens, hein, euh …après tout dépend, bah le … bah dans les RH tout au moins pour euh… ben être autonome, être à même de gérer son temps, enfin c'est ça, de toute façon, enfin à temps partagé c'est ça, être autonome, être à même de gérer son temps, et puis ben être à même d'avoir des qualités professionnelles dans ta spécialité, je dirai que c'est ça à mon sens les trois nerfs de ça, et puis après avoir un goût du changement, la diversité, euh… ne pas voir quelque chose de monotone.

Sophie : Avoir envie de changer les choses...

Frédérique DOLBEAU : Oui, voilà, parce que voilà en grand groupe, j'ai une expérience bon ben tu te fais chier au bout d'un moment quoi, enfin, c'est dans notre secteur d'activité c'est hyper parcellaire en fait chez « HI Régional » j'ai fait un passage de deux mois, euh … au niveau du service paie et administration du personnel, donc, euh… bah je faisais de la saisie, voilà … purement et simplement, euh …je n'avais pas la possibilité de para, enfin… je n'avais pas la main, puisque c'était le RRH qui le faisait, de paramétrer le logiciel de paie, de suivre, enfin c'était très, euh …

Laure : Exécutif, en fait ?

Frédérique DOLBEAU : Oui, très parcellaire, oui, enfin non, il faut quand même euh , t'as une autonomie, mais que sur ton petit bout de compétences, et moi j'aime bien avoir une vision globale de la fonction RH , oui tout est histoire de personnes, hein ?

Laure : Oui

Frédérique DOLBEAU : Oui tout le monde n'a pas les épaules pour ça quoi, tout le monde n'a pas la demande, les qualités ou la possibilité de le faire aussi quoi

Sophie : D'accord, et donc sinon est-ce que vous pensez en fait que le … ça peut amener aussi à développer le territoire, comme vous disiez effectivement pour les petites PME etc… ça leur permet d'avoir des personnes RH, est-ce que vous pensez que ça ça peut amener à développer aussi le territoire, le fait de savoir qu'il existe une structure RH à temps partagé ou de partage salarial, enfin, quelqu'un qui puisse se partager entre différentes entreprises ?

Frédérique DOLBEAU : Développer le territoire ? Ben je dirais que au niveau économique c'est nécessairement profitable pour l'entreprise, parce que bon ben on est dans un secteur d'activité au niveau des RH, euh… qui est à risque, et le fait que des spécialistes sécurisent, euh… je pense que déjà, ça peut permettre à l'entreprise de vivre un peu plus longtemps, parce que bon ben une petite entreprise qui a recours à un CDD qui n'est pas bien fait, bon ben c'est vrai que requalification CDI, 6 mois de salaire, enfin ça peut être très très lourd, le prix de l'avocat, peut être que ça peut l'emmener à mettre la clé… enfin je dramatise, enfin à mettre la clé sous la porte ou encore à ne pas connaître les systèmes d'aménagement et d'organisation du temps de travail qui sont ouverts, enfin qu'on connaît enfin … qui sont ouverts aujourd'hui depuis la loi de deux mille .. enfin avant aussi mais depuis la loi de 2008 quoi, euh tu as beaucoup de boîtes qui travaillent à 35 heures / semaine, bon ben peut-être qu'ils auraient intérêt à mettre ça en place sur 4 jours, pour vraiment coller à l'activité de l'entreprise donc des conseils comme ça bon ben optimiser le temps de travail ou la rémunération, si t'es pas le spécialiste de la question, euh… Les petites structures ne le connaissent pas, donc oui ça peut être à même de développement, en sécurisant et en optimisant

Laure : D'accord

Frédérique DOLBEAU : Après, euh … bah je ne dis pas non plus que c'est la panacée quoi, mais c'est une petite goutte dans l'histoire qui peut améliorer les choses je pense oui.

Laure : Oui...

Sophie : Et donc justement en fait selon vous c'est que de la création de poste quand les entreprises demandent des RH à temps partagé ou en partage salarial ce sera vraiment sur des postes que la personne devra créer, ce ne sera pas une reprise de poste ?

Frédérique DOLBEAU : Ben si moi j'ai repris des … enfin au niveau externalisation, donc là faut que j'axe là-dessus en fait que je récupère les … au niveau de la Chambre de Commerce et de l'Industrie … tout ce qui est création d'entreprise … c'est vrai que … c'est vrai parce que quand tu as les experts comptables qui sont en place c'est délicat de récupérer les marchés, et puis les entrepreneurs aiment bien avoir un interlocuteur qui a une vision globale de la société ; c'est vrai que c'est des atouts pour les experts comptables, mais euh… faut savoir, enfin en pratique bien souvent t'as plein d'intervenants qui interviennent sur le dossier dans le cabinet comptable, qu'il y a vachement de mouvements, ça on ne le sait pas, donc là enfin bref là c'est délicat enfin moi aujourd'hui ça fait partie des freins que je rencontre mais bon de part une certaine insatisfaction j'arrive à avoir des marchés en passant après des experts comptables, donc c'est pas une création de poste, ben j'externalise quelque chose qui était déjà externalisé par le patron, et j'interviens aussi auprès d'entreprises qui se créent, voilà je vais essayer d'être la première. J'ai aussi essayé de rentrer dans les entreprises, en passant par la formation. D'une part, ben pour lisser mon activité, parce que la paie c'est début/fin de mois, principalement, euh … et puis bon c'est un peu chiant au bout d'un moment…

Laure : Oui, de faire que ça, ça doit être …

Frédérique DOLBEAU : Oui, enfin faut pas faire que ça, enfin … et euh … avec la formation c'est aussi une manière de se faire connaître, parce que les experts n'ont pas tous l'agrément organisme de formation ce que j'ai au sein de l'ouvre boîte 44, j'ai pas eu de démarche à faire dans ce cadre-là, donc c'est intéressant, euh … donc ça peut être aussi une porte d'entrée, enfin, pour moi, parce que bon ben avec l'agrément organisme de formation, ils ont une prise en charge par l'OPCA , qui est l'organisme Paritaire Collecteur Agréé, euh…Moi j'essaie de faire des formations, bon ils sont pas trop pour les formations à distance mais j'ai réussi à en faire passer, donc j'suis contente! Ou justement ça rentre pile poil dans les 3 jours parce que en gros un entrepreneur individuel, il peut bénéficier, quelque soit l'OPCA de 3 jours par an, dans une limite de 800 ou 900€. Donc j'ai essayé de faire des formations dans ce cadre là, de rentrer dans les clous. Formation entrepreneur, moi je pars du principe qu'ils n'ont pas le temps, ils sont le nez dans le guidon, donc au moins en faisant à distance c'est plus simple.

Laure : Et vous les former sur les aspects juridiques? Les contrats de travail?

Frédérique DOLBEAU : Bah voilà, au jour d'aujourd'hui j'ai une formation au contrat de travail, mais je vais axer aussi sur la paie, sur ciel paie. Donc j'ai acheté le logiciel avec maintenance et autre, mais je fais aussi des paies par le titre emploi service entreprise pour d'une part ne pas avoir à suivre les charges, je vais les suivre quand même plus ou moins mais bon c'est pas moi qui vais faire les bordereaux de charges, DADS c'est l'URSSAF qui le fait, moi j'ai juste à faire le haut des bulletins en paie. Et le fait d'en faire aussi, je pourrais faire des formations pratiques, partant de cas concret.

Laure : Oui, d'accord. Et pour toutes ces activités, vous utilisez quels moyens de communication?

Frédérique DOLBEAU : Bah au jour d'aujourd'hui c'est vrai que j'ai des clients qui sont jeunes, on travaille que par Internet en fait et le téléphone. Beaucoup de courriels, les paies je leur envoie tout en pdf 'fin je fais beaucoup les choses comme ça. Surtout que ça a été simplifié au niveau de la CNIL.

Laure : Donc vous pouvez travailler de chez vous quand vous travaillez comme ça à distance, ou alors ici (CIL)?

Frédérique DOLBEAU : Je travaille chez moi, je vais voir mes clients régulièrement pour entretenir...euh voir le climat social et aussi pour le business hein, c'est bien de se montrer présente quoi mais c'est principalement du travail à distance ouais. Ma doc elle est chez moi, j'ai aménagé un bureau chez moi avec l'ordinateur portable, l'ordinateur bureau... l'imprimante laser... enfin j'ai tout à proximité, tout ce qu'il faut pour un travail efficace je pense, maintenant il faut que je développe!

Laure : Est-ce que vous avez connaissance du coup, de… de concepts un peu comme cela au-delà de la France ? Vous savez si à l'étranger…

Frédérique Dolbeau : Nan. Euh ce que je peux dire par contre dans mon étude de marché… donc vous connaissez certainement la loi de 1971 : le conseil juridique est le propre de l'avocat et moi je dois faire très attention à comment je vends mes prestations. Il faut que ce soit une activité annexe à mon activité principale. Je peux faire du conseil juridique en annexe à la paie. Mais après c'est quoi qui définit l'activité principale ? Le nombre d'heures ? Le Chiffre d'Affaires ? Pour cela il n'y a pas de réponse. Eventuellement avec une certification OPQCM, le conseil juridique est un peu plus envisageable… parce que c'est une norme qualité en fait.
Par contre lorsque l'on est salarié c'est différent, là on peut faire du conseil juridique
Sophie : D'accord, il faut avoir le statut de salarié pour être conseiller juridique sinon ca doit être une activité annexe.

Frédérique Dolbeau : Voilà, en tant qu'indépendant c'est délicat parce que tu peux être confronté à empiéter sur le domaine juridique du conseil de l'avocat. Parce que ce sont des professionnels qui ont prêtés serment, ils ont le Conseil de l'Ordre derrière eux, c'est pour cela que c'est assez cadré par rapport à ca.
Mais au niveau international si je vous ai parlé de tout ca c'est parce que au niveau européen, c'est différent, beaucoup de pays en Europe n'ont pas ces contraintes là.

Sophie : Donc là on a vu le point externe, votre vision d'un point de vue externe maintenant au niveau interne, quels sont les… vous en avez déjà un petit peu cité des avantages mais plus alors des inconvénients de ce métier là. Est-ce que vous en auriez d'autres à nous donner ? Parce que là vous nous aviez parlé de problèmes au niveau d'aller dans la structure, de la possibilité de travailler en entreprise et chez soi.

Frédérique Dolbeau : Tout dépend de la taille de la structure en fait avec laquelle on propose le concept de DRH à temps partagé. Toutes les petites structures n'ont pas nécessairement des locaux qu'une boite qui a 10 ou 50 salariés peut avoir. Là il y a de la place, donc tu as tout intérêt même si tu fais ta valise chez toi, tu vas pouvoir toujours tout emmener, tes docs, etc. Quand tu changes d'entreprise, ca serait assez lourd en terme de logistique et euh, je pense que c'est important dans l'aspect RH. C'est pour ca que je ne suis pas en grand groupe car la notion RH est un peu laissée de coté bien souvent. Je pense que c'est important d'aller sur place. Par contre je pense que c'est très important dans notre fonction d'avoir un regard extérieur pour être plus impartial. Parce que quand c'est le salarié de la boite qui fait les paies du

copain machin machin, ben d'une part la confidentialité n'est pas toujours respectée euh faire des sanctions, des licenciements d'un ancien collègue euh… j'ai eu à le faire : ca n'a rien de sympa ! Donc euh voilà…

Sophie : Oui vous avez cette double vision en interne et en externe

Frédérique Dolbeau : Oui je pense que ça c'est bien d'être multi casquettes. Ca peut être hyper riche pour les entreprises quoi. Chaque exemple de vie d'entreprise peut être riche même si… sachant que ca ne sera pas à l'identique mais euh il y a des cas de figure qui sont similaires quand même. Et puis d'avoir une vision globale assez large c'est assez riche pour soi à titre personnel mais à titre professionnel aussi je pense enfin j'en suis certaine.

Sophie : Oui d'accord, et au niveau des inconvénients qu'est ce que vous pourriez nous citer par rapport à ce métier là, les difficultés ?

Frédérique Dolbeau : …

Sophie : J'imagine que c'est déjà la recherche du client

Frédérique DOLBEAU :Oui voilà, je ne suis pas une commerciale dans l'âme même si je pense que j'ai pas mal axée sur le réseau. Il faut peut être se faire épauler par quelqu'un pour avoir cet aspect commercial mais après il faut en avoir les moyens.

Laure : Vous n'avez pas accès à ça du coup avec le centre, quelqu'un qui pourrait vous aider pour la partie plus commerciale ?

Frédérique DOLBEAU : Non pas ici. Déjà on a l'effet miroir. Après mon affiche pour la mettre en format photo ne m'a pas couté cher parce que j'avais quelqu'un de « l'Ouvre Boite » qui me l'a fait. La difficulté je ne fais pas partie d'un groupement d'employeurs donc il faut que je cherche mes clients, je suis en concurrence avec les cabinets comptables et tu es tout seul. Ce ne sont pas forcément les priorités de l'entreprise que tu mets en avant parce que voilà j'ai ma vie personnelle. Il faut pendant l'étude de marché se demander combien de temps on peut consacrer à sa vie perso et à sa vie pro et après on peut voir comme ça si c'est viable aussi. Au jour d'aujourd'hui ma vie perso me prend pas mal de temps enfin depuis la rentrée c'est un peu différent.

Laure : Après il faut pouvoir concilier les deux

Frédérique DOLBEAU : Effectivement il y a cette contrainte là. Egalement le fait de se mettre des objectifs que l'ont tient ou pas. Tu as ton vécu perso ou professionnel. Donc moi j'ai eu la chance d'avoir une formation juridique donc je pense que ca formate à être rigoureux. Mon DEA m'a formé à la recherche après en terme de contenu je ne vais pas dire que ca m'a servi pour la suite sauf le droit social des affaires.

Sophie : Ca apprend à réfléchir et puis à se poser les bonnes questions.

Frédérique DOLBEAU : Voilà à se poser les bonnes questions et à analyser. Ca c'est une bonne chose, ce sont des atouts. Après le vécu professionnel, c'est vrai que moi j'ai eu la chance de travailler dans un grand groupe pendant mon stage dans le cadre du DPRH (Dispositif mais pas uniquement que pour les RH). Ce sont des stages en fait, un peu comme des EMT améliorées, je caricature mais c'est pour que vous

compreniez la logique. J'ai fait un stage j'ai AXIMA permettant de comprendre le fonctionnement de la grosse boite. Après j'ai travaillé chez SECURIFRANCE donc un des leaders en termes de sécurité qui gère les agents de sécurité, dispositifs de sécurité, caméras. J'ai été assistante juridique au sein du service RH donc ca m'a permis de voir un fonctionnement de grosse boite différent de l'autre boite de 2 000 personnes de laquelle je venais. Je mettais en place un manuel dans le cadre d'une certification qualité : je devais voir la convention collective et les pratiques RH. C'était hyper enrichissant pour moi en termes de RH. Je préparais les réponses du DRH pour les DP.
Après j'ai eu une expérience dans l'expertise comptable. Je pense que ce sont les TPE PME qui ont besoin d'un RH à temps partagé

Sophie : Oui parce que les autres ont déjà un service RH

Frédérique DOLBEAU : Ce sont des petites entreprises donc là l'aspect humain tu l'as vraiment, que si le climat n'est pas bon, la boite ne marchera pas, en gros.
Ca m'a permis d'apprendre ça donc j'étais référente 35h en 2001. Ca s'est mal terminé cette expérience. Au début totale confiance, j'allais chez les clients,… et puis j'ai eu un accident de la route, j'ai été remplacée. Il m'a poussé à la démission,… j'ai eu une rupture… et c'est pour cela je pense que j'en suis ici… je me suis pourquoi ne pas se mettre à son compte. Mes grands parents étaient tous entrepreneurs, chefs d'entreprise.
Le cabinet d'intérim qui est Expectra…. d'ailleurs je vous le conseille, travailler avec un cabinet d'intérim ca peut permettre de travailler dans des entreprises différentes. Du coup eux m'ont fait confiance et après j'ai travaillé chez KPMG, ça a validé ce que j'avais mis en place dans le cabinet comptable… Ca m'a permis de reprendre confiance car bon KPMG ce n'est pas n'importe qui.
Et puis après eh bien j'ai fait le plus beau petit garçon du monde [Rires] voilà où j'en suis
Je pense que pour être Rh à temps partagé il faut être spécialiste de par sa formation mais aussi de son expérience pour pouvoir proposer quelque chose d'opérationnel, de pratique aux entreprises car une vision unique cela fait pas mal de choses à appréhender.

Sophie : On a vu vos difficultés et après votre parcours. Quelles sont les compétences que vous avez pu acquérir depuis le démarrage de votre projet?
Frédérique DOLBEAU : Dans les compétences acquises si, il y a la formation. Mon objectif est de proposer aux entreprises des formations sur mesure. Un audit de ce qui est fait dans l'entreprise pour pouvoir déterminer un plan de formation. J'avais réussi à mettre quelque chose en pratique. Il faut faire attention à avoir un vocabulaire à la portée de l'interlocuteur

Laure : Oui comme dans tout métier…

Frédérique DOLBEAU : On a des termes hyper particuliers, il faut réussir à faire quelque chose de pratique, d'opérationnel dans la structure. La formation sur mesure d'une part c'est vendeur, ca me permet de me faire connaitre. D'autre part, j'ai du utiliser un logiciel sans savoir m'en servir, la personne devant me former était absente et ceux sans compter les migrations de logiciel

Laure : Dans ces domaines là il s'agit d'apprendre sur le tas

Frédérique Dolbeau : Oui voilà, c'est très formateur. Il faut savoir établir les paies pour paramétrer le logiciel en fonction : salaire de base, les cotisations qui sont

calculées sur le salaire de base et tout ce qui n'est pas soumis à cotisations en bas du bulletin de paie

Sophie : Les tickets restaurant par exemple

Frédérique Dolbeau : Oui voilà les tickets restaurant, l'intéressement,… Donc ça c'est le plan de paie, c'est plus ou moins récurrent puis après en fonction du profil du salarié on ouvre des droits à prime,…

Laure : C'est du paramétrage et après c'est de l'adaptation c'est ça?

Frédérique Dolbeau : Oui voilà c'est ca.

[…]

Frédérique Dolbeau : Après en termes de réseaux, j'ai fait des forums mais je n'ai pas pu relancer suffisamment par la suite et je n'étais peut être pas assez tenace. Donc oui le réseau c'est important !

Laure : Du coup votre projet de carrière c'est de continuer comme ça, pas forcément de retourner en tant que salariéz au sein d'une entreprise à temps plein ? Vous avez envie de garder cette autonomie ?

Frédérique Dolbeau : Voilà, voilà, je vais essayer de voir cette année parce que là je commence à bien prospecter, à mettre en place des courriers après on est tout seul et moi j'ai beaucoup d'idées et je pense que « trop d'idées tuent l'idée » et c'est vrai que je suis partie sur trop de trucs pour me faire connaitre et j'ai abandonné. Là je me concentre sur la formation en espérant que ca va marcher…

Laure : Est-ce que vous conseilleriez cette forme de travail à d'autres personnes ?

Frédérique Dolbeau : Oui voilà après tout en sachant qu'il faut avoir les épaules pour cela, être tenace, c'est assez dépendant de la personne. Ce n'est pas du groupement d'employeurs donc faire attention en termes juridiques. Je pense que c'est euh… c'est une forme que je peux vous conseiller mais bon avec une expérience, une formation béton

Sophie : Vous ne le conseilleriez pas à des jeunes diplômés du coup ?
Frédérique Dolbeau : Nan, nan. Il faut connaitre l'entreprise. Moi quand je suis sortie de la fac, j'ai mon diplôme mais l'entreprise comment ca se passe ?? J'ai eu la chance d'avoir mon stage mais je ne gagnais pas d'argent, ca m'a permis d'avoir un pied dans l'entreprise. Si vous voulez avoir DRH à temps partagé, cabinet comptable est très formateur car chargée de dossier, l'expert n'est pas derrière toi, c'est TON client. Il y a beaucoup de similitudes à mon sens. J'ai pris mon pied avant qu'arrive mon accident, il y a de la confiance, j'ai cadré des lettres de formation. J'avais des trames et des idées pour les conditions générales, savoir comment mettre ça en place.
Oui je pense que le meilleur formatage que vous puissiez avoir c'est le cabinet d'expertise et une expérience grand groupe. Ca a été très riche pour moi !
Quoi qu'il en soit tu es tout seul, donc il faut partir sur de solides bases à mon sens pour démarrer.

Sophie : Je pense qu'on a fait à peu près le tour… Est-ce que vous pensez que votre métier va s'installer au fur et à mesure et se développer ?

Frédérique Dolbeau : Ben ouais c'est ce que je vous disais pour sécuriser et optimiser. Car maintenant les informations sur Internet sont accessibles, le droit du travail est accessible. Il suffit qu'on leur fasse une meilleure proposition, si vous lui avez quelque chose et ça les employeurs ne s'en rendent pas compte ! Salariés ont de plus en plus d'informations, le cadre légal est de plus en plus pesant. Il faut connaitre tous les dispositifs pour pouvoir conseiller au mieux le client !

Ensemble : Très bien, merci pour toutes ses informations et du temps que vous nous avez accordé pour répondre à nos questions.

Frédérique Dolbeau : Je vous en prie.

Entretien avec **Agnès LANDAIS**,

RH à temps partagé

2 Décembre 2009

Laure : Oui bonjour Madame Landais. Je vous appelle comme convenu par rapport à notre étude sur le temps partagé. Je vous remercie d'accepter de répondre à nos questions.
Je vous propose qu'on démarre assez rapidement car je crois que vous n'avez pas beaucoup de temps comme vous m'avez dit dans le mail.

Agnès Landais : Oui, en effet.

Laure : Donc, si j'ai bien compris, vous êtes RH à temps partagé?

Agnès Landais : C'est ça.

Laure : Vous travaillez au sein de quelles structures?

Agnès Landais : Alors moi je travaille à la Maison de l'Emploi de la métropole nantaise. J'ai 50% de mon temps qui est lié à responsable d'espace, proximité, le Nord en l'occurrence, et j'ai un équivalent de 50% de mon temps autre qui est sur une fonction RH sur l'ensemble de la structure.

Laure : D'accord, donc votre employeur, dans les 2 cas c'est la Maison de l'Emploi?

Agnès Landais : Voilà, c'est le même employeur.

Laure : D'accord, donc un seul contrat de travail. Au niveau des avantages, est-ce qu'ils sont différents selon l'emploi occupé?

Agnès Landais : Non... C'est à dire que j'ai d'abord été embauchée comme responsable d'espace il y a 3 ans, et y'a un an, y'a eu une proposition de mission transversale RH que j'ai acceptée et qui n'a pas donné lieu à changement de rémunération.

Laure : ET vous étiez avant à temps partiel ou bien c'était un temps complet?

Agnès Landais : Non j'étais déjà à temps complet. J'ai été à temps partiel sur une autre vie professionnelle et aussi sur un poste RH.

Laure : Et ce n'était pas complété par un temps partiel?

Agnès Landais : Non

Laure : Très bien, c'est donc la première fois que vous travaillez en temps partagé. De quelle convention collective est-ce que vous dépendez actuellement?

Agnès Landais : Mission locale et PAIO.

Laure : D'accord. Alors en fait, on va commencer par la première facette de l'entretien qui correspond aux mutations externes qui peuvent amener au

développement du temps partagé. Est-ce que vous voyez des caractéristiques économiques ou sociologiques qui pourraient amener au développement de ce type de travail?

Agnès Landais : Vous vous êtes sur le temps partagé ? Ou sur éventuellement une fonction qui pourrait être partagée sur 2 structures? Un même emploi RH par exemple, partagée sur 2 structures différentes.

Laure : En fait, les contours de l'étude sont assez larges. On essaie de diversifier les intervenants donc les 2 points de vue nous intéressent.

Agnès Landais : Au niveau de la branche professionnelle, vous m'avez parlé des conventions collectives, donc que je connais bien puisque dans mon parcours, j'ai participé à sa négociation. C'est à dire qu'à la limite mon parcours professionnel et syndical, c'est ça qui a amené à ce que j'occupe des fonctions RH. L'expérience.

Laure : D'accord, parce que vous avez quel type de formation à la base?

Agnès Landais : Un bac. Un bac d'il y a longtemps parce que j'ai 50 ans de cette année.

Laure : Oui, vous avez vraiment évolué professionnellement. Et avant de travailler en RH, vous travailliez dans quel(s) domaine(s)?

Agnès Landais : Bah j'ai été 23 à la mission lociale de Nantes donc j'ai occupé différentes fonctions mais je suis entrée sur une fonction de...comment dire... responsable d'antenne mission locale, conseillère, enfin vous voyez. Mais la caractéristique de notre branche professionnelle, dans les secteurs de l'emploi, de la formation et tout ça, c'est effectivement qu'on peut penser que dans les années avenir, à cause de problèmes de logique de financement, il y ait de plus en plus de temps partagé, soit par des phénomènes de mutualisation dans les structures, soit des fusions par exemple.

Laure : Oui, d'accord. Et ça c'est d'un point de vue général sur le temps partagé, pas forcément en RH?

Agnès Landais : Non pas forcément en RH, mais ça s'applique tout même, tout pareil.

Laure : Est-ce que vous voyez d'autres changements qui pourraient affecter plus le domaine de RH? Ou pour vous c'est l'élément essentiel?

Agnès Landais : Bah, c'est-à-dire que ma vision…moi je me base sur comment j'y suis parvenue, d'accord, et sur le contexte professionnel. La vision du poste RH que j'ai est forcément différente de 1) quelqu'un qui aura fait des études particulières dans ce domaine là, ou qui aura exercé essentiellement dans le privé. On est dans des branches professionnelles où il y a à la fois beaucoup d'impacts du politique, de financement etc. On n'est pas dans un système de production pour être clair. Donc on n'a forcément pas la même vision RH en termes de ressources ou de relations que dans une entreprise privée. Et ça, ça joue beaucoup.

Laure : D'accord. Et d'après vous, ce serait plutôt des créations des postes liés à des regroupements entre les structures?

Agnès Landais : Oui ou pas forcément des créations mais éventuellement aussi des postes un peu comme celui que j'occupe en ce moment. C'est à dire qu'on considère une fonction RH transversale sur l'ensemble d'une structure et puis on peut confier à quelqu'un qui est sur un sattelite de cette structure là ou quelque chose comme ça.

Laure : Et vous, le poste que vous occupez actuellement, vous en aviez eu connaissance par la maison de l'emploi. Mais il existait ce poste? Sur la fonction RH... c'est vous qui avez créé le poste ou il était déjà occupé?

Agnès Landais : Non, il n'était pas occupé, il n'existait pas. On va dire qu'il était euh... il était dispatché entre plusieurs personnes.

Laure : Très bien. Et est-ce que vous voyez des avantages et des inconvénients à ce type de travail, quels sont les avantages et les difficultés de travailler comme ça sur 2 domaines différents?

Agnès Landais : Alors euh...Non seulement ce sont deux domaines différents mais aussi deux lieux différents.

Laure : D'accord! Malgré que ce soit le même employeur...

Agnès Landais : Là on est au téléphone, je suis dans l'équipement que je dirige là, quartier Nord. Et la plupart du temps, quand je suis sur mes fonctions RH, je suis obligée d'aller au siège qui est à l'ouest. Je fais un certain nombre de choses via le réseau informatique on va dire, je peux faire des RH au Nord machin mais il n'empêche qu'il faut quand même faire une forme de gymnastique. Tout ce qui est de l'ordre des dossiers du personnel papier par exemple, c'est forcément au siège.

Laure : Donc en terme de logistique, oui c'est pas toujours évident ...

Agnès Landais : Bah ça demande enfin il faut être hyper organisé et faut pouvoir s'adapter aussi parce qu'il y a 40 salariés et puis on va dire euh une trentaine de professionnels mis à disposition qui vont demander des trucs par rapport aux congés ou des trucs comme ça. Eux, ils ne vont pas faire le distinguo entre ma fonction RH ou ma fonction responsable d'espace.

Laure : Oui, bien sûr.

Agnès Landais : Donc ça suppose, enfin j'imagine hein, je ne sais pas si vous l'avez attendu aussi ailleurs, mais ça suppose de savoir dire non ...parfois C'est à dire de dire aux gens: « là je ne suis pas ma casquette RH »

Laure : oui, il faut savoir faire la part des choses entre vos deux emplois... Et du coup au niveau de la communication comment ça se passe? Vous avez le réseau mais autrement, par exemple au niveau de l'adresse mail, vous en avez une seule? Un seul numéro de portable?

Agnès Landais : Ouais, une seule adresse mail. Alors j'ai fait le choix de ne pas avoir de portable professionnel, portable perso mais euh... voilà. C'était un choix c'est parce que je ne voulais pas, je suis assez pragmatique, je ne voulais pas gérer deux téléphones dans mon sac.

(rires)

Agnès Landais : En plus je considère que ce ne sont pas des fonctions qui amènent l'utilisation intensive d'un téléphone portable hein...

Laure : Oui, vous préférez fonctionner plutôt par Internet.

Agnès Landais : Oui, tout à fait, je trouve la réactivité plus intéressante.

Laure : D'accord, donc ça, c'était plutôt en termes d'inconvénients, est-ce que, au contraire, il y a des avantages? A travailler comme ça dans deux structures? … Donc vous disiez les difficultés...

Agnès Landais : Bah j'veux dire si je le fait c'est que quelque part j'y trouve mon compte car c'est un choix, je n'ai pas été contrainte hein. Donc j'y trouve mon compte parce que, dans ma façon d'être, dans mon tempérament, ça me dérange pas de passer d'un dossier à un autre, ou de … Mais parce que ça correspond profondément à la façon dont je fonctionne. Quelqu'un à qui on l'impose et qui n'a pas ces...

Laure : … ces capacités d'adaptation?

Agnès Landais : Oui, ces capacités de souplesse on va dire. L'adaptation je pense qu'on peut éventuellement l'acquérir mais euh... la souplesse il faut quasiment que ça soit inné quoi.
Si ça n'est pas inné, on pourra toujours s'adapter mais à un moment donné, ça peut coincer quoi. Et ça suppose que dans une fonction ou dans l'autre, quand vous n'y êtes pas, ça fonctionne quand même.

Laure : Et justement, est-ce que vous avez des relais qui, quand vous n'êtes pas là, sont capables de gérer un peu vos missions, ou comment ça se passe?

Agnès Landais : Bah au niveau de ... on va dire de l'équipement ...oui, y'a une équipe. Y'a 4 professionnels Maison de l'Emploi et à peu près une dizaine autour qui ne sont pas salariés de la structure mais peu importe. Que je sois là ou que je ne sois pas là, chacun sait exactement la place qu'il occupe dans l'organisation et puis ça va tourner. Et puis bah après, RH, bah si je ne suis pas là, euh... soit y'a des choses qui peuvent attendre soit ça va être pris en charge par le DAF ou la directrice elle-même.

Laure : Oui, s'il y a des urgences, vous pouvez quand même laisser les éléments …

Agnès Landais : La notion d'urgence par exemple bah c'est un mot qu'il ne faut pas avoir dans son vocabulaire, le moins possible. Il faut le relativiser. C'est toujours très urgent pour les autres. Quelques fois, on … je ne sais pas moi, on peut relativiser une demande qualifiée d'urgente par le salarié. Faut pas se laisser bouffer. Et puis on va dire qu'à titre individuel, chacun considère toujours sa demande comme urgente. Mais il faut toujours essayer... enfin bon je pense que le propre d'un poste RH c'est bien de faire comprendre à tout le monde que c'est un collectif qui fonctionne avec plusieurs individus, et pas l'inverse.

Laure : Et en terme de rythme, comment a été organisé votre temps de travail?

Agnès Landais : Y'a pas de rythme. C'est à dire que je n'ai pas un jour et demi et deux jours et demi.

Laure : Ca dépend des besoins en fait?

Agnès Landais : Peut-être que je vais être toute une journée au siège dans la semaine, ou 2 mais dans la façon dont j'aurais géré mes dossiers, mon emploi du temps dans la semaine, j'aurais fait effectivement l'équivalent d'un … Par exemple ce matin, on échange, c'est une heure que je considère plus RH à la fois parce que c'est une demande de votre part dans le cadre de formation etc. Elle est plus une demande RH qu'une demande Espace et pourtant pendant une petite heure ou une petite demie heure je vais pas consacré ce temps de travail là à l'espace où je suis en ce moment.

Laure : Oui, c'est assez flexible en fait comme organisation.

Agnès Landais : Bah... oui pis il vaut mieux hein...

Laure : oui! Mais du coup dans votre contrat de travail, c'est pareil, il n'y a pas de rythme qui à été défini, enfin d'organisation précise?

Agnès Landais : Non. Mais c'est sans doute facilité par le fait que je sois dans la même boîte.

Laure : Oui, c'est sûr. Après il y aurait des négociations entre les deux employeurs.

Agnès Landais : On serait obligé de mettre un cadre, ça c'est clair.

Laure : Et d'après vous, qu'est ce qui serait nécessaire pour exercer ce métier? Vous me disiez des capacités d'adaptation, de la souplesse, être assez organisée... Et ce que vous voyez d'autres compétences en termes de savoir faire ou de savoir-être qui seraient nécessaires pour mener à bien un projet à temps partagé?

Agnès Landais : … Bah déjà... pas se sentir indispensable … mais complémentaire! C'est à dire faut que ce soit un travail euh... dans une organisation, dans un collectif quoi. Soit dans un comité de direction soit dans un groupe d'encadrement, enfin quelque chose comme ça quoi.

Laure : Et est-ce que vous ça vous à apporté de nouvelles compétences, depuis que vous travaillez à temps partagé?

Agnès Landais : Oui ben je pense que ca fait vase communiquant alors au départ c'est… c'est toujours perçu… enfin je veux dire au départ par rapport à l'équipe que j'avais ici, j'étais perçue, avec un peu d'appréhension et d'angoisse, de dire que j'allais être moins disponible. Et en même temps moi je pouvais me partager aussi et en plus avec un environnement partenaire sur le territoire. Et en même temps on peut alimenter les 2 fonctions, c'est-à-dire que…que on apprend des choses tous les jours et on s'enrichit tous les jours et donc c'est comment faire pour que personne ne soit perdant être dans une démarche gagnant gagnant ! Je ne suis pas là aujourd'hui mais…euh… le fonctionnement que l'on a fait ensemble fait que ca ne vous perturbera pas tant que ca. Ou alors ca permet aussi de distribuer autrement le travail au travers d'une équipe et de confier des responsabilités. Il faut savoir déléguer quand on a deux fonctions. Ben oui, on ne peut pas être au four et au moulin ! Donc à un moment donné, ne pas se croire indispensable c'est aussi être capable de ne pas pouvoir tout maitriser, de… à partir du moment où on se partage sur deux fonctions, il faut accepter que l'on ne maitrise pas tout. Mais il faudra aller chercher les ressources à cote qui nous permettrons d'avoir une meilleure réponse à

apporter. Après c'est mon point de vue hein

Laure : Oui je, je vois ce que vous voulez dire ; donc vous, vous nous disiez que par rapport à l'entreprise dans laquelle vous étiez auparavant en terme d'équipement, ca avait été…enfin un peu d'appréhension. Du coup comment s'est passé de l'autre coté votre intégration dans la nouvelle équipe ?

Agnès Landais : Euh… avec l'équipe de direction ?

Laure : Oui… vous connaissiez déjà les personnes ?

Agnès Landais : Ah oui, oui, oui, c'est ca, c'est un peu faussé dans la mesure où je connaissais déjà un peu puisque ca faisait déjà 2 ans et demi que j'étais dans la structure

Laure : Oui, malgré que vous n'étiez pas dans les mêmes locaux, finalement, vous connaissiez déjà les personnes ?

Agnès Landais : Voilà.

Laure : Donc du coup y'a pas eu vraiment de processus d'intégration dans ce cas là ?

Agnès Landais : Non ! Alors il peut y avoir après ce qui est différent et ca fait 2 expériences que je le remarque : ce n'est pas vraiment une intégration quand on est dans une même structure et ca peut être un… un processus d'acceptation.

Laure : C'est-à-dire ?

Agnès Landais : Eh bien… comment quand on est à cheval entre deux fonctions : une qui est à proprement parlé une fonction de direction et l'autre qui est une fonction d'encadrement… Comment est ce que dans un…dans un groupe de direction (donc ca peut être directeur, le DAF,…), un staff de direction… Comment on accepte que quelqu'un qui n'y est pas à 100% ? C'est ce que j'appelle l'acceptation.

Laure : D'accord

Agnès Landais : Donc la personne qui va être euh… alors bon moi je pars sur 2 fonctions différentes et pas de... Mais il n'empêche j'imagine, que mettre sur 2 fonctions RH dans deux endroits différents, l'acceptation dépendra de la capacité de loyauté que celui qui est à temps partagé a ou doit… doit faire la preuve. On doit souvent démontrer une certaine forme de loyauté ?

Laure : Donc comment ca peut se traduire ? Comment est ce que vous pouvez montrer votre loyauté à vos nouveaux collègues ? Quels exemples vous pourriez nous donner ?

Agnès Landais : Bah alors je vais prendre un exemple. Dans une fonction RH vous pouvez être amené à participer au dialogue social de la structure. Si vous avez une fonction RH partagée, vous participerez éventuellement à deux dialogues dans deux structures différentes. Il y a la notion de confidentialité et en même temps de loyauté à avoir dans ce cadre là. Votre attitude ou… ou votre posture, elle va déterminer un certain nombre de choses. Donc moi, moitié plus puisque à la fois évidemment, le RH reste un salarié de l'entreprise comme les autres mais il

n’empêche que quand il est en position de dialogue social il va être plus à représenter la direction que le coté salarié. Or sur 50% de mon temps de travail, je peux ne pas être d’accord avec les décisions de la direction en tant que salarié lambda.

Laure : Et du coup, est ce que ce n’est pas difficile, cette position…cette double position ?

Agnès Landais : C’est…c’est oui c’est difficile, ca va dépendre des sujets mais ca va être difficile en effet.

Laure : Oui, vous êtes un peu en conflit parfois avec euh… ?

Agnès Landais : C’est pour ca que je vous parle d’acceptation. Parce que je pense que d’entrée de jeu, la représentation d’une direction qui intègre en son sein quelqu’un qui n’est pas, qui n’en fait pas partie à 100%. Cette représentation là, elle est forcément fragile. Vous voyez ce que je veux dire ?

Laure : Oui, oui

Agnès Landais : C'est-à-dire que, au fil du temps et selon les dossiers, il faudra toujours remettre sur la table que la…la confiance qui a été donnée voilà…elle a été donnée à bon escient.

Laure : D’accord. Oui oui je vois ce que vous voulez dire. Euh, alors autrement, donc on avait une petite question par rapport à votre parcours mais vous nous avez déjà un peu expliqué ce que vous aviez fait auparavant. Quelles ont été du coup, vos motivations pour …pour accepter ce deuxième emploi ? Qu’est ce qui vous a fait dire oui… pour accepter ce poste au sein de la direction ?

Agnès Landais : …euh…

Laure : Vous aviez envie de changer ou de…

Agnès Landais : Oui oui oui je ne suis pas hostile au changement. Voilà je….

Laure : Parce que du coup il n’y avait aucun, financièrement par exemple, aucun avantage particulier à accepter cette nouvelle fonction ?

Agnès Landais : Non, non, non il n’y avait pas d’avantages particuliers mais en fait, c’est lié à… à mon expérience professionnelle qui date d’avant. Comment dire j’ai… j’ai…passé 23 ans à la Mission Locale de Nantes et sur les 23 années, les 4 dernières ont été sur un poste RH à 80%. Mais c’était du temps partiel choisi c'est-à-dire selon me prenait 80% de mon temps voilà.

Laure : D’accord et du coup c’était quoi comme type d’activité en RH ?

Agnès Landais : Ah ben euh en typé d’activité en RH euh…. Euh…

Laure : C’était généraliste ou c’était vraiment sur un domaine de la RH particulier ?

Agnès Landais : Ben il y avait à l’époque une centaine de salariés donc c’était toute la gestion des absences, présences, organisation des équipes, euh… formation, entretien professionnel, euh…

Laure : Oui donc assez large

Agnès Landais : Oui oui, il y avait aussi suivi des conventions, financement, subventions, etc.

Laure : D'accord

Agnès Landais : Et aujourd'hui j'ai toute une partie qu'on m'a rajouté que je n'avais pas fait donc euh… du coup ben voilà et c'était toute la préparation pour les éléments pour la paie.

Laure : D'accord, donc ça, ca fait partie en fait des compétences acquises par l'expérience.

Agnès Landais : Oui tout à fait. Donc ca gestion des absences, etc. et puis formation, relation avec les représentants du personnel euh quoi d'autres… c'est déjà pas mal (elle réfléchit à voix haute)

Laure : Oui surtout que c'est un mi-temps mais si vous deviez dire quelle entreprise fin plutôt, quelle activité vous prend le plus de temps

Agnès Landais : Plutôt la RH, mais parce que sur les dossiers que je traite je me sens un peu seule… Je n'ai pas le soutien logistique que je pourrai avoir. Ca c'est clairement des défauts de l'organisation du travail actuelle. Alors que sur ma fonction Espace, il y a vraiment une véritable équipe qui fait qu'il y a des tas de délégations qui sont données, qui sont croisées et qui permettent à chacun d'avoir les temps de respiration qu'il faut quoi.

Laure : Oui d'accord. Et par la suite vous avez des projets de carrières ? Fin vous avez envie de continuer sur cette double facette ou est ce qu'il y un des aspects vous intéressent plus pour en faire vraiment un temps plein ?

Agnès Landais : Non, les deux facettes m'intéressent. Le fait de pouvoir travailler à la fois sur un territoire et dans le dialogue social me plait bien.

Laure : Du coup, les difficultés en terme de logistique, d'adaptions, ce n'est pas un obstacle pour la durée

Agnès Landais : Non, non, ce n'est pas majeur. Je pense que l'on doit pouvoir améliorer les choses. On a gérer avec du recul sur un an. Puisque la structure dans laquelle je suis est jeune : elle n'a que 3 ans ! donc c'est très très jeune !
1- c'est une structure associative
2- on est dans la sphère professionnelle de l'emploi et sous sa forme associative et non administrative. C'est à la fois dans une sphère privée et publique et c'est une structuration jeune. En fait, il y a des tas de choses qui vont se construire en marchant, c'est ca qui m'intéresse aussi !

Laure : De participer

Agnès Landais : Ben oui, oui de participer à la construction de l'édifice et éventuellement à sa pérennisation sur certains aspects.

Laure : D'accord. Et en termes de formation, est ce que vous avez des

projets d’évolution par exemple dans le domaine des RH? Pour avoir de nouvelles fonctions ou…

Agnès Landais : Ben pas spécialement euh… là j’avoue que par contre euh… 2 fonctions partagées sur un temps, pour la formation, ce n’est pas simple à gérer. Donc on va dire que je vais plus me former dans une forme analyse de la pratique, avec euh… avec un consultant par exemple qui est là par rapport au groupe, encadrement responsable que de prendre le temps de m’arrêter et d’aller à l’extérieur pour me former. Dans, dans l’immédiat c’est comme ca voilà. Mais bon ca peut changer hein, après il faut… je pense que la souplesse dont on parlait tout à l’heure… ou l’adaptation par rapport aux situations de travail partagé, il faut aussi l’avoir par rapport à tous les jours quoi. Le contexte est changeant, il y a la crise, la montée du chômage, y'a ci, y'a ca, y'a les mutualisations de Pole Emploi par exemple, enfin il y a beaucoup de choses qui font que c’est un contexte qui bouge énormément et qui a toujours bougé d’ailleurs.

Laure : D’accord. Et c’est ce qui rend le travail intéressant.

Agnès Landais : Oui et oui, oui oui

Laure : Et ca évite la routine aussi

Agnès Landais : Oui oui

Laure : Mmh d’accord. Ben écoutez on a, on a terminé pour cette partie et j’aurai une question pour conclure cet entretien : est ce que ce serait une forme de travail que vous conseilleriez à d’autres personnes et notamment à des jeunes diplômés ou est ce que d’après vous il faut déjà avoir acquis une certaine expérience ?

Agnès Landais : Comme je vous ai dit, j’ai… j’ai… passé le bac point. Il y a longtemps, je n’ai pas fait d’études… je n’ai pas fait d’études supérieures après. Donc je suis vraiment quelqu’un on va dire d’autodidacte, qui s’est formée sur le tas. Donc euh aussi dans un environnement, on va dire porteur et chanceux puisque j’ai eu une opportunité d’emploi et je suis restée dans une structure suffisamment longtemps.
Maintenant par rapport au contexte, je trouve que les personnes qui se forment en RH euh… lorsque je fais des entretiens conseil puisque ca m’arrive par rapport à des stagiaires ou des postulants. Euh, c’est logique hein, d’une part y'a la théorie et l’expérience mais il y a souvent un grand décalage entre la théorie que l’on a apprise et le terrain. Donc moi je … je… mais c’est logique hein y a mon parcours… un professionnel est avant tout un être humain avec une histoire, personnelle. Moi je suis favorable à ses fonctions mixées ou temps partagé parce que ca permet de se forger une opinion et une posture. S’apercevoir que… fin… de s’apercevoir du nombre de qualités et de savoir être qu’il faut avoir. Ce n’est plus dans la théorie là, c'est-à-dire que dans la formation diplômantes etc. on va acquérir un certain nombre de choses et puis après on va les appliquer sur le terrain. Donc c’est bien de pouvoir se frotter et puis en fonction de la cible que l’on prétend atteindre.

Laure : Oui pour savoir adapter du coup ce que l’on a appris à la réalité.

Agnès Landais : Oui, tout à fait.

Laure : D’accord. Très bien bah écoutez je vous remercie. Je voulais vous proposer aussi le 12 mars 2010 on organise une journée sur le thème du temps partagé à Rennes. Donc du coup si ca vous intéresse on peut vous envoyer l’invitation.

Agnès Landais : Oui, envoyez la moi oui, on ne sait jamais !

Laure : D’accord, merci beaucoup et je vous souhaite une bonne continuation

Agnès Landais : Merci bon courage à vous au revoir !

Laure : Au revoir

Bibliographie

Livres :

Groupement d'employeurs mode d'emploi par Franck Delalande

Travailler dans un groupement d'employeurs par Bénédicte Berthe

Cadres à temps partagé : l'optimisation du temps et des compétences par Y Vidal

Sites Internet :

www.info-asso.org/ge/ - Mode d'emploi sur le groupement d'employeurs

www.apce.com/cid31128/le-groupement-d-employeurs-une-formule-souple-pour-recruter-a-temps-partiel.html?pid=326 – Interview de Michel Desurmont

http://emploi.france5.fr/job/carriere/travailler-autrement/10041981-fr.php - Article publié sur le site de France 5

http://www.lentreprise.com/3/1/1/embaucher-en-temps-partage-pour-quoi-faire_19819.html - Article de l'Express.fr

www.travailler-autrement.org - Groupement d'employeurs Atout

www.venetis.fr - Groupement d'employeurs Vénétis

www.helys.org – Groupement d'employeurs Helys

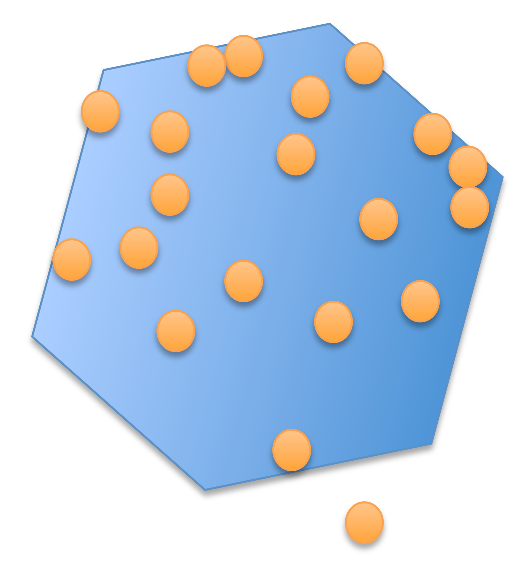
www.groupement-employeurs.fr – Groupement d'employeur de Lorraine

www.cornoualia.fr – Groupement d'employeurs Cornoualia

www.activy.fr – Groupement d'employeur Activy à Pontivy

Référence RH

Le réseau Référence RH est un réseau constitué par les principales formations spécialisées en Gestion et Management des Ressources Humaines. Ces formations, d'Universités et/ou de Grandes Écoles, se sont réunies dans le but de promouvoir la qualité des formations supérieures en gestion des ressources humaines. En ce sens, le réseau Référence RH vise l'accréditation de ses formations.



34 diplômes nationaux accueillant chaque année 1.200 étudiants de troisième cycle spécialisés en Ressources Humaines

L'objet de REFERENCE-RH est de garantir, de promouvoir et de faire connaître la qualité des formations Master professionnels et Master Spécialisés, offerts à la formation initiale, continue ou en apprentissage dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Dans le maquis des formations qui proclament former à la gestion des ressources humaines il est, en effet, difficile aux étudiants attirés par la discipline des ressources humaines d'effectuer les meilleurs choix possibles compte tenu de leurs projets et de leurs contraintes. Il est tout aussi malaisé pour les recruteurs d'évaluer avec rigueur ces multiples formations. Un objectif: mieux informer Pour les uns comme pour les autres, la bonne information, l'information utile et non biaisée, est rare, soit qu'elle n'existe pas, soit qu'elle soit particulièrement délicate à débusquer. En effet, la qualité d'une formation quelconque est le plus souvent très délicate à évaluer pour des personnes extérieures au système et qui ignorent les critères à utiliser. Aussi, les responsables des formations ayant constitué le réseau Référence RH mènent depuis plusieurs années une réflexion approfondie sur les principes dont le respect préside à l'excellence d'une formation de 3ème cycle en ressources humaines.

L'association, lieu d'échange entre ses membres, se donne également pour mission :

- D'étudier des thèmes d'intérêt commun.
- De participer à des actions communes visant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement et de la recherche et à faciliter l'insertion professionnelle des diplômés, notamment grâce à l'utilisation commune des techniques d'information et de communication et à des contacts suivis avec le monde socioprofessionnel.
- De développer des liens avec des associations professionnelles.

Référence RH est aujourd'hui le plus important le réseau français des formations professionnelles supérieures accréditées - ou en voie d'accréditation - en gestion des ressources humaines. Il comprend plus d'une trentaine de membres. Sont membres de l'association, ès-qualités, les directeurs (ou leur représentant) des formations de Master en ressources humaines dont la qualité est ou sera attestée par la commission d'accréditation indépendante.

Site Web de Référence RH : www.reference-rh.net

Données 2011/2012

Les formations participant à Référence RH constituent l'École Française des Ressources Humaines. Le réseau des diplômés de l'École Française des Ressources Humaines est constitué de plus de 15.000 diplômés organisés géographiquement sur l'ensemble du territoire national.

- 15076 en juin 2011
- 90 % d'entre eux sont diplômés d'un Master (Université)
- 10% sont diplômés d'un Mastère Spécialisé (Conférence des Grandes Écoles)

Plus de 1.200 étudiants par an suivent une formation au sein de l'École Française des RH.

- 1210 précisément en janvier 2011
- 92 % au sein d'un Master
- 8 % au sein d'un Mastère Spécialisé

Pour accueillir ces étudiants, notre réseau mobilise

- Plus de 300 enseignants permanents.
- Plus de 750 professionnels des Ressources Humaines

Dans le cadre de formules pédagogiques variées

- Formation Initiale 33 %,
- Formation par Alternance 37 %
- Formation Professionnelle Continue 27 %
- Formation à Distance 03 %

Organisation qui permet un véritable suivi personnalisé et renforcé des étudiants

- Les promotions accueillent en moyenne 25 étudiants
- Le taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant permanent) est de 2,20
- Le taux d'encadrement élargi (nombre d'étudiants par enseignant) est de 0,72



Observatoire National des Métiers de la Fonction Ressources Humaines

Le réseau des troisièmes cycles spécialisés en Ressources Humaines s'est donné comme objectif lors de son assemblée générale ordinaire de juin 2008, de se doter d'un outil d'observation et d'anticipation des métiers RH. Pour ce faire, Référence RH a désiré associer les principales associations professionnelles RH ainsi que l'APEC. De cette volonté partenariale est né l'observatoire des métiers de la fonction Ressources Humaines

Un observatoire des métiers a pour vocation d'analyser les situations de travail réellement exercées. Il poursuit trois objectifs : disposer d'une meilleure connaissance des métiers; se doter d'une méthodologie et d'un langage communs; apprécier l'impact des changements de nature technologique ou organisationnelle sur les compétences requises aujourd'hui et demain. Loin d'être un outil figé, l'observatoire des métiers a pour vocation de suivre et d'intégrer les évolutions en cours ou à venir. Des données statistiques doivent également être prises en compte. Il s'agit d'avoir une photographie des situations de travail actuelle et à venir ayant un intérêt à la fois micro-économique et macro-économique. En effet, un observatoire des métiers permet d'imaginer des scénarios possibles en termes de politique de ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, etc.) et d'organisation du travail. Il permet aussi de définir des politiques en matière de formation initiale ou continue, tant sur le plan des contenus que des effectifs à prévoir.

L'observatoire a donc l'avantage de pouvoir répondre à la question suivante : quels sont les métiers de demain? Véritable outil de veille sociale, il permet de cerner les activités en émergence et en transformation qui se développent dans les situations de travail. Il s'agit en fait de décliner les évolutions en cours avec rigueur et précision dans le contenu des activités réellement exercées et dans le contenu des formations à dispenser.

La description de celles-ci se fait à travers des emplois existants en transformation et qui peuvent préfigurer des métiers en émergence. L'observatoire vise donc à posséder un outil permanent d'information sur les métiers en émergence, en transformation ou en obsolescence permettant une appréhension optimale des stratégies à développer à l'échelle de l'entreprise, des organismes de formation ou de l'état.

Site Web de l'Observatoire des Métiers de la fonction RH : www.e-rh.org



ETUDE METIER

